

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:  
MESTRADO

PODER DE COMPRA ESTATAL: REQUISITOS E ESTRATÉGIAS  
PARA O DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE  
FORNECEDORES DE PEQUENO PORTE

**Rubens Szpoganicz**

**Florianópolis, outubro de 2003.**

**PODER DE COMPRA ESTATAL: REQUISITOS E ESTRATÉGIAS  
PARA O DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE  
FORNECEDORES DE PEQUENO PORTE**

**Rubens Szpoganicz**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração: Qualidade e Produtividade) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Professor Edson P. Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.  
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Orientador)

Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.  
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)

Prof. Ana Regina Aguiar Dutra, Dra. Eng.  
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)

## **DEDICATÓRIA**

A minha esposa Vera Lúcia, pelo incentivo e paciência e aos meus filhos e colaboradores Ana Paula, Luciana e Carlos Alexandre.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pelo privilégio desse evento.

A **todos** que com apoio e sugestões contribuíram para esta dissertação.

Ao **Professor Nelci Moreira de Barros**, verdadeiro mestre orientador e amigo, pelas sugestões, orientações críticas e incentivos.

Ao **Professor Paulo Garrido**, pelo apoio e desprendimento em especial nos momentos mais difíceis.

Aos **Professores Luiz Fernando Mahlmann Heineck e João Ernesto Escosteguy Castro** pelo incentivo e apoio no início desta jornada.

À **Cirilo Luiz Vieira Junior, Paulo Roberto May e Rodrigo Bousfield**, companheiros e amigos, pelo permanente aconselhamento e apoio.

À **Universidade Federal de Santa Catarina**, em particular aos companheiros dos **Laboratórios de Sistemas de Apoio À Decisão e Ergonomia** da **UFSC** pelo oportuno vivenciamento.

A Empresa Alfa e em especial a equipe de profissionais do **Departamento de Suprimentos** que com experiência, conhecimento e disposição em colaborar, permitiram o enriquecimento desta dissertação.

## RESUMO

A pesquisa aborda as questões pertinentes à busca de alternativas para utilização do Poder de Compra na Empresa Alfa, uma empresa de energia elétrica que opera no Estado de Santa Catarina. O assunto é atual e considerado de relevância estratégica, econômica e social, pois representa, de um lado, uma alternativa para complementar o papel do Estado na sua função de promotor de desenvolvimento. De outro, significa uma oportunidade de agregar valor à Empresa Alfa, com benefícios à sociedade e seus clientes. A Proposta consiste em fortalecer o papel de animador do Estado de SC – como promotor do desenvolvimento –, utilizando como enfoque estratégico a utilização do Poder de Compra do Estado, por meio da Empresa Alfa, num movimento estratégico – no sentido de fora para dentro –, em sistemas que propiciem qualidade, alianças e parcerias utilizando-se o Poder de Compra como instrumento de desenvolvimento e qualificação dos fornecedores na preparação para certificação de qualidade de pequenas e médias empresas. A Proposta justifica-se a partir da constatação de que a Empresa Alfa opera no modelo tradicional burocrático centralizado e limitado pelas carências de pessoal qualificado e falta de caixa para novos investimentos, bem como pelas carências conhecidas de micro e pequenas empresas em termos de qualidade e competitividade. A Proposta é apresentada num conjunto de requisitos, listando o problema, objetivos gerais e específicos, estratégias de ação, descrição das fases de implementação, desenvolvimento do projeto demonstração, certificação, listagem de indicadores para avaliação da contribuição do poder de compra, descrição de áreas possíveis de aplicação e operacionalização por meio de um centro de excelência em alianças e parcerias.

### **Palavras-Chave:**

Poder de compra; parcerias; qualificação dos fornecedores; certificação de qualidade de micro e pequenas empresas.

## ABSTRACT

The research concerns questions pertinent to the search of alternatives for the utilization of the Buying Power in Alfa Company, an electric energy company that operates in the State of Santa Catarina. The subject is current and considered of strategic, economic and social relevance, since it represents, on one hand, an alternative to complement the role of the State in its function of development promoter. On the other hand, it signifies an opportunity to add value to Alfa Company, with benefits to the society and its customers. The Proposal consists of strengthening the role of the State of SC as development promoter using as a strategic focal point the utilization of the buying power of the State, through Alfa Company, in a strategic movement, from outside to inside, systems that provide quality, alliances and partnerships utilizing the buying power as an instrument of development and qualification of small size suppliers. The proposal justifies itself starting with the verification that Alfa Company operates in the traditional centralized bureaucratic model and is limited by the lack of qualified personnel and funds for new investments, as well as recognized deficiencies of small companies in terms of quality and competitiveness. The proposal is presented in a set of requisites, outlining the problem, general and specific objectives, strategies of action, description of the implementation phases, demonstration of project development, certification, indicators to be used for the evaluation of the contribution of the buying power, and a description of the possible areas of application and operation by means of a center of excellence in alliances and partnerships.

***key words:***

Buying power, partnerships, qualification of suppliers, quality certification of small companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Processo de avaliação de conformidade pelo mecanismo de certificação.....	27
Figura 02- Mapa Estratégico de Atuação do MBC.....	34
Figura 03- PBQP-H - Visão da Cadeia Produtiva.....	36
Figura 04- Fluxograma dos procedimentos metodológicos.....	44
Figura 05- A função de Suprimentos numa Empresa de Energia Elétrica.....	48
Figura 06- O Sistema de Suprimentos Interligando a Empresa ao Mercado Fornecedor.....	49
Figura 07- Ciclo de Suprimentos.....	50
Figura 08- Desenvolvimento de Produtos e Fornecedores.....	51
Figura 09- A Nova Cadeia de Valor do Setor e as Possibilidades de Parcerias.....	67
Figura 10- Centro Indutor do Uso do Poder de Compra e Parcerias com Fornecedor – CECOMP.....	69
Figura 11- Posicionamento Estratégico do CECOMP.....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Comparações entre a Compra Convencional e a Co-Produção.....	8
Quadro 02	Classificação das Micro e Pequenas Empresas.....	18
Quadro 03	Etapas do Movimento da Qualidade.....	23
Quadro 04	Categoria Industria e Comércio.....	53
Quadro 05	Categoria Industria.....	54
Quadro 06	Categoria Comércio e Serviços.....	55
Quadro 07	Possibilidades de Organização e Parcerias para os Segmentos do Setor Elétrico.....	66
Quadro 08	Constituição Federal x Procedimentos de Compras x Complicadores.....	82
Quadro 09	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores.....	83
Quadro 10	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (cont.).....	84
Quadro 11	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (cont.).....	85
Quadro 12	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (cont.).....	86
Quadro 13	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (cont.).....	87
Quadro 14	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (cont.).....	88
Quadro 15	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (cont.).....	89
Quadro 16	Lei 8666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (cont.).....	85



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Contextualização do Tema .....	1
1.2	Definição dos Principais Termos .....	2
1.3	Definição do Problema.....	4
1.4	Objetivo Geral.....	5
1.5	Objetivos Específicos.....	6
1.6	Justificativa.....	6
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
2.1	Poder de Compra.....	8
2.1.1	O Poder de Compra do Estado na Organização Mundial de Comércio, União Européia, Nafta, e Estados Unidos.....	10
2.1.2	O Poder de Compra na Legislação Brasileira de Compras Governamentais.....	12
2.1.3	Algumas Experiências de Utilização do Poder de Compra no Brasil.....	15
2.2	A Micro e Pequena Empresa no Brasil.....	17
2.3	A Certificação de Qualidade, o Sistema Nacional de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial - Sinmetro e a Avaliação de Conformidade.....	22
2.3.1	Certificação de Qualidade.....	22
2.3.2	Sistema Nacional de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial – Sinmetro.....	25
2.3.3	O modelo institucional de certificação do INMETRO como Indutor ao Poder de Compra.....	25
2.3.4	Avaliação de Conformidade como Estratégia Competitiva.....	28

2.4	O Sistema de Normas Brasileiras (ABNT) como Instrumento de Apoio e Sustentação do Uso do Poder de Compra.....	29
2.5	O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP.....	31
2.6	O Movimento Brasil Competitivo – MBC como Indutor ao Poder de Compra.....	33
2.7	Alianças e Parcerias .....	37
2.8	O Setor Elétrico.....	39
2.9	Reinvenção do Governo.....	41
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
3.1	Apresentação da Empresa Alfa.....	45
3.2	Sistema de Suprimentos da Empresa Alfa.....	47
<b>4</b>	<b>.RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE REQUISITOS E ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>59</b>
5.1	Antecedentes.....	59
5.2	Proposta.....	61
5.3	Requisitos Básicos.....	62
5.4	Implementação de requisitos.....	62
5.5	Indicadores para Avaliação da Contribuição do Poder de Compra do Governo....	65
5.6	Áreas Possíveis de Aplicação.....	66
5.7	Operacionalização.....	68
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>71</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O estudo do poder de compra como elemento constitutivo de uma política de incentivo, a certificação de qualidade e particularmente, na melhoria das cadeias produtivas já vem sendo praticado em nosso país nas duas últimas décadas. As empresas estatais estão colocadas em posição ideal para implantação de sistemas de controle de qualidade e transferência de tecnologia, a partir do poder de compra em virtude da escala operacional em que estão situadas suas compras. A proposta de pesquisa busca encontrar os requisitos básicos para estabelecer uma Política centrada no poder de compra para incorporar as pequenas e médias empresas no esforço de qualificação para o processo de certificação.

### **1.1. Contextualização do Tema**

A pesquisa aborda o tema com uma visão estratégica de explorar o potencial do poder de compra das empresas estatais e de economia mista para desenvolver e qualificar seus fornecedores, empregando tecnologias e estratégias inovadoras, no sentido de obter não só a qualificação de seus fornecedores, mas contribuir para o papel do Estado de indutor de desenvolvimento econômico.

Assim, apesar do estudo estar limitado a um estudo de caso, sua importância está na sua atualidade e possibilidades da aplicação da proposta a todas as esferas de governo, pois a pesquisa busca utilizar o poder de compra de forma muito especial e estratégica. O poder de compra passaria a atuar não somente como um procedimento burocrático de compras para possibilitar melhoria na qualidade de fornecimento de produtos e serviços, mas – principalmente – para constituir-se numa estratégia que age de fora para dentro, como forma de complementar o papel do Estado em alavancar a economia, fortalecendo e qualificando as pequenas empresas para aumentarem sua competitividade e, em consequência, gerando oportunidades de trabalho e renda.

Por outro lado, as pequenas empresas, por meio da sua participação em associações e parcerias na cadeia de suprimentos, ganham em termos de competitividade, tirando vantagem do porte e da experiência das empresas estatais, pois poderão atuar com parceiros maiores para se inserirem nos ciclos de inovações deles e se atualizarem, agregando valor aos seus negócios.

Assim, as pequenas empresas ao participarem das parcerias propiciadas pelo uso do instrumento poder de compra, ao explorarem estrategicamente mais os fluxos de informação do que os fluxos físicos e financeiros, passam a desfrutar de oportunidades que lhes propiciam entender melhor como funcionam seus fornecedores e seus clientes, para encontrar soluções que ajudem a melhorar seus processos e reduzir seus custos e os de seus parceiros, com maiores benefícios para elas e para toda a cadeia.

Finalmente, os consumidores ganham, seja em termos de maior eficácia dos serviços estatais, seja em termos de melhoria da qualidade dos produtos e serviços produzidos pelas pequenas empresas. A isso se somam as vantagens do crescimento da economia, principalmente em termos de geração de trabalho e renda, obtido por meio do incremento das produções e das vendas das pequenas empresas, em virtude da sua participação direta nas compras de empresas estatais.

## **1.2. Definição dos Principais Termos**

**Alianças e parcerias estratégicas** - “...envolve o desenvolvimento de estreitos relacionamentos de trabalho com outras organizações, ampliando o alcance da empresa (...) permitem que a companhia se mantenha enxuta, controlando os custos e ao mesmo tempo ganhando acesso a mais capacidade de produção do que ela possui ou emprega diretamente”. “Parcerias são uma aquisição alternativa flexível, com um investimento mais modesto e com a propriedade de permanecer independente”. “...Proporcionam uma série de benefícios: “...acesso à informação, novas portas para a tecnologia, velocidade de ação e mútua adaptação às inovações que criam retorno mais rápido sobre o investimento” (KANTER, 1997a, p. 61).

**Arranjo Produtivo Local** - São aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que podem apresentar vínculos e interdependência. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Podem incluir diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades, pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Engloba o conceito de pólo como um aglomerado de empresas de um setor (um ou mais de um elo da cadeia produtiva) em um determinado espaço geográfico (MDIC, FINEP, 2002).

**Certificação** - Procedimento pelo qual uma terceira parte dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados (ABNT ISO/IEC Guia 2: 1993).

**Desenvolvimento e qualificação dos fornecedores** – Conjunto de ações desenvolvidos em parceria, visando estabelecer programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores em técnicas de gestão empresarial e organização para a qualidade, para buscar a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, visando a satisfação dos clientes e buscar a capacitação tecnológica. Assim, uma grande empresa interessada em capacitar seus fornecedores, em geral micro e pequenas empresas, desenvolve um programa específico, para aprimorar a qualidade de gestão das empresas fornecedoras, facilitar o intercâmbio empresa-fornecedores ou empresa-distribuidores, e contribuir para o crescimento da competitividade setorial, elevando a qualidade e a produtividade das empresas particulares.

**Micro e Pequenas Empresas** – Segundo o art. 2º do Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei nº 9841 de 5 de outubro de 1999, são consideradas como microempresas aquelas cuja receita bruta anual seja igual ou inferior à R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais), e como empresas de pequeno porte, as que tenham receita bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

**Poder de Compra** - " É um poder do consumidor, seja ele uma empresa privada, um órgão público, uma cooperativa ou uma pessoa comum que , ao adquirir produtos e serviços estabelece suas exigências ou necessidades, tornando-se um indutor da qualidade , da produtividade, e de inovações tecnológicas, contribuindo para a geração de emprego, ocupação e renda e, para a competitividade e desenvolvimento do País " (MDIC, 2003).

**Sistemas Produtivos e Inovativos locais** - São aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social (MDIC, Finep, 2002).

### **1.3. Definição do Problema**

Em anos recentes, a utilização do poder de compra vem ganhando nova orientação: (i) objetivo de difundir técnicas modernas de gestão, qualidade, processos produtivos eficientes; (ii) redução de custos dos bens e serviços fornecidos.

Essas tendências põem em evidência a necessidade do desenvolvimento da capacidade de coordenar e de gerenciar projetos/encomendas. Nessa vertente destaca-se a troca de experiências entre as empresas estatais que atuam nos diferentes setores da economia, cujo esforço propiciou a mobilização no sentido de se homogeneizar os procedimentos de compra: classificação e codificação de materiais e qualificação e avaliação de fornecedores.

Essas atividades, em seu desdobramento, constituem-se, hoje, nos projetos que ganharam maior velocidade de execução no âmbito do subprograma V do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), como no exemplo do Sistema Nacional de Catalogação de Materiais e Serviços. As empresas estatais estão colocadas em posição ideal para implantação de sistemas de controle de qualidade e transferência de tecnologia a partir do poder de compra em virtude da escala operacional em que estão situadas suas compras.

Entretanto, empenhadas no atendimento das pressões cotidianas e em sistemas automáticos de reposição, fica perdida a oportunidade de direcionar suas compras a partir da força de seu poder de compra.

Nesse sentido são encontrados os seguintes problemas:

- a) limitações de caráter institucional que restringem a efetividade do instrumento de compras governamentais no país em particular das empresas estatais que não utilizam o poder de compra nesse sentido;
- b) existência de fatores da cultura da relação empresa/fornecedor que restringem o uso do poder de compra como instrumento de desenvolvimento tecnológico;
- c) restrições de caráter institucional que podem estar inibindo a ação do estado no uso do poder de compra como instrumento de política pública de desenvolvimento tecnológico.

Dentre desse escopo cabe a seguinte questão de pesquisa:

Como utilizar o poder de compra estatal como indutor para o desenvolvimento e qualificação de fornecedores de pequeno porte?

#### **1.4. Objetivo Geral**

Propor requisitos necessários para implementar estratégias utilizando-se o poder de compra como instrumento de desenvolvimento e qualificação de fornecedores de pequeno porte.



### **1.5. Objetivos Específicos**

Identificar na cadeia de fornecedores e de empresas estatais, oportunidades do poder de compra para obter melhoria de padrões de qualidade e redução dos custos de bens e serviços;

Levantar oportunidades de apoio e sustentação do sistema de normas brasileiras (ABNT) através do uso do poder de compra;

Identificar oportunidades de apoio ao modelo institucional de certificação, INMETRO e PBQP, por meio do poder de compra como elemento indutor;

Levantar oportunidades de apoio na certificação de laboratórios de inspeção e testes por meio do poder de compra como condicionante do processo de certificação;

Levantar oportunidades de parceria entre empresas estatais e os fornecedores de bens e serviços tendo o poder de compra como condicionante de processos associativos;

Identificar projetos de demonstração no âmbito de um programa de sub-contratação visando testar a capacidade indutora do poder de compra e redes de fornecedores.

### **1.6 Justificativa**

A aquisição de capacitação tecnológica está no âmago do processo de desenvolvimento competitivo. Investir em tecnologia é fundamental para a competitividade de longo prazo: crescer e conquistar novos mercados.

No caso brasileiro o esforço de capacitação realiza-se em condições de abertura e em face de uma rápida mudança da base tecnológica. Historicamente, a iniciativa de capacitação e

de desenvolvimento tecnológico sempre partiu das empresas estatais e das instituições governamentais de pesquisas, sendo irrelevante a participação do setor produtivo privado.

A pesquisa se justifica considerando a fragilidade tecnológica das empresas privadas de pequeno porte no atual estágio o que leva a necessidade do uso do instrumento poderoso de indução materializado na atuação das empresas estatais, que visualizam e perseguem a capacitação tecnológica como objetivo estratégico. Estas empresas podem liderar a capacitação nacional, atuando através do poder de compra como principais formuladores e executores das políticas tecnológica e industrial.

Por último vale lembrar que até o presente, as entidades governamentais (empresas e instituições) têm sido os responsáveis pela esmagadora maioria dos investimentos em resultados em planejamento e desenvolvimento, o que por si só justifica pesquisar os fatores que podem ser utilizados pelo poder de compra: como instrumento de política econômica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Poder de Compra

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o poder de compra é um poder do consumidor, seja ele uma empresa privada, um órgão público, uma cooperativa ou uma pessoa comum que, ao adquirir produtos e serviços estabelece suas exigências ou necessidades, tornando-se um indutor da qualidade, da produtividade, e de inovações tecnológicas, contribuindo para a geração de emprego, ocupação e renda e, para a competitividade e desenvolvimento do País (MDIC, 2003).

A utilização do poder de compra pelo Estado acompanha novos fundamentos e práticas em compras. Malmegrin (2002) ilustra esse novo paradigma em termos de conceitos e práticas avançadas em gestão de compras e logística, fazendo uma comparação entre a compra convencional e a compra no sistema de co-produção, conforme quadro a seguir.

Dinâmica de Compra	Compra Convencional	Co-Produção
Relacionamentos Formador/ comprador	Adversários	Parceria
Duração dos relacionamentos	Variável	Novo prazo
Duração do contato	Curta	Longa
Garantia de qualidade	Inspeciona e reinspeciona	Sem inspeção de recebimento
Meios de comunicação com fornecedor	Pedido de compra	Liderança verbal
Frequência das comunicações	Esporádica	Contínua
Numero dos fornecedores	Muitos; quantos mais melhor	Poucos ou únicos

Quadro 01 - Comparações entre a Compra Convencional e a Co-Produção  
Fonte: Malmegrin (2002)

A capacidade compradora do Estado, conforme Lemos (2000) pode ser utilizado como instrumento de apoio à política de desenvolvimento da produção, estimulando fornecedores a melhorarem a qualidade de bens e serviços, a produtividade e a capacitação tecnológica,

de forma a assegurar o mercado interno, e prepará-los para a competição interblocos, no caso Mercosul - ALCA.

É importante esclarecer que, quando se decide utilizar o poder de compra do Estado como instrumento de desenvolvimento ou estímulo à produção de determinados bens ou serviços, ou de bens e serviços de um modo geral, produzidos por empresas de determinado porte ou grupo social, a sociedade está manifestando sua concordância em, eventualmente, pagar algum sobrepreço em favor do desenvolvimento da produção nacional (MOREIRA e MORAES, 2002).

Para que se tenha uma idéia da importância do poder de compra, Lemos (2000) informa que em países onde o uso do poder de compra é exercido, independentemente do grau de desenvolvimento das empresas, houve um incremento da produtividade de 4 a 11%.

### 2.1.1 O poder de compra do Estado na Organização Mundial de Comércio, União Européia, Nafta, e Estados Unidos

As aquisições governamentais de bens e serviços são instrumentos conhecidos e utilizados por vários países, especialmente os desenvolvidos, para garantir mercado para a produção doméstica de ampla e variada gama de bens e serviços. Estas formas de aquisição são bem conhecidas na legislação estadunidense que concede preferência pelo Estado à produção por empresas de pequeno porte, ou ainda por empresas pertencentes a determinados grupos sociais ou etnias – indígenas, empresas de pessoas de cor etc.

Organismos internacionais reconhecem a legitimidade do uso do poder de compra do Estado, atribuindo preferência nas compras governamentais para a produção doméstica, a exemplo do Banco Mundial e do BID. No âmbito da Organização Mundial do Comércio – OMC –, também objeto de análise específica, continua sendo conferido tratamento especial às compras governamentais.

O Banco Mundial, como instituição de desenvolvimento, conforme Moreira e Moraes (2002), ratificando os princípios da economicidade, da transparência e do acesso amplo dos demais países na oferta de bens e serviços, prevê mecanismos para estimular o desenvolvimento da construção civil e da indústria nacional do país mutuário, proporcionando margem de preferência para as propostas que ofereçam certos bens manufaturados no país do mutuário. Da mesma maneira, as regras de licitação internacional do BID prevêem nas licitações públicas internacionais a aplicação de margens de preferência a favor de bens nacionais ou regionais de até 15% do valor da licitação correspondente (MOREIRA e MORAIS, 2002).

Ao verificar se os acordos e as legislações de diversos países estabelecem mecanismos de utilização do poder de compra do Estado para beneficiar determinados segmentos econômicos, Moreira e Moraes (2002) concluíram que somente os Estados Unidos dispõem de políticas definidas e abrangentes de apoio aos produtores nacionais e, em particular, ao

segmento das pequenas empresas, com a utilização do instrumento das compras governamentais.

Em matéria de compras governamentais, a legislação americana privilegia a compra de bens e serviços de produção doméstica, com base em três programas: *Buy American Act*, *Balance of Payment Program* e *Small Business Act*. Para que a preferência seja exercida, os bens devem ser produzidos em território americano, ou, sendo produto manufaturado, deve atender ao requisito de conteúdo nacional, com participação dos componentes de produção doméstica superior a 50% do custo total dos componentes.

A subcontratação de pequenas empresas, segundo Moreira e Moraes (2002) está prevista na regulamentação norte-americana. Todo fornecedor de bens e serviços para o governo com contratos de valor superior a US\$ 100,000.00 deverá conceder “a oportunidade máxima possível” para que pequenas empresas participem do fornecimento. No caso de contratos superiores a US\$ 500,000.00 (ou US\$ 1,000,000.00 para construção), e desde que haja possibilidades de subcontratações, o *Small Business Act* determina que o fornecedor deve apresentar um “plano de subcontratação” de pequenas empresas.

Os acordos de compras governamentais da União Européia e Nafta não dispõem de mecanismos ostensivos que beneficiem setores econômicos específicos, valendo as normas, igualmente, para todos os segmentos produtivos.

Já o acordo de compras governamentais da Organização Mundial do Comércio - OMC, reconhece o poder de compra do Estado como elemento para incentivar o desenvolvimento nacional de bens e serviços, em particular nos países em desenvolvimento. Assim, a previsão de exceções para a entrada de países em desenvolvimento constitui parte importante daquele acordo (Moreira e Moraes, 2002). No artigo 5º, prevê-se que as partes levarão em conta as condições financeiras e comerciais daqueles países, em suas necessidades de desenvolvimento, reconhecendo a importância das compras governamentais para promover o desenvolvimento de indústrias, incluindo as de pequeno

porte e a produção artesanal em áreas de baixo desenvolvimento e de outros setores econômicos (MOREIRA e MORAIS, 2002).

Na União Européia, a baixa participação das pequenas empresas nas contratações governamentais tem sido reiteradamente apontada nas análises e publicações realizadas sobre aquele processo de integração regional. As pequenas empresas enfrentam obstáculos em todas as fases dos procedimentos de licitação, e existem dificuldades para que essas empresas participem mais ativamente do mercado ampliado de compras governamentais.

Ao reconhecer que “otimizar o funcionamento do mercado interior resulta crucial para a União Européia”, foram feitas propostas ao Parlamento Europeu, em maio de 2002, para desenvolver um “ambiente favorável para as empresas, especialmente para as pequenas e médias”, considerando que “uma política de contratação pública eficaz deve aumentar a participação dos provedores” (MOREIRA e MORAIS, 2002).

Assim, a Comissão Européia está preparando medidas para i) aumentar a transparência dos mercados por meio de maior informação; ii) introduzir medidas específicas para eliminar obstáculos que impedem as vendas ao setor público por parte das pequenas e médias empresas; iii) e procurar o reconhecimento mútuo dos sistemas de qualificação das entidades contratantes, de forma a reduzir os custos das empresas de participar das licitações (MOREIRA e MORAIS, 2002).

#### 2.1.2 O poder de compra na Legislação Brasileira de Compras Governamentais

As normas sobre licitações e contratos da Administração Pública estão consolidadas na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e alterações posteriores, abrangendo todos os bens e serviços adquiridos ou contratados, assim como alienações e locações, aplicáveis aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário da União, dos estados e municípios, e suas autarquias, fundações e empresas públicas.

Esta lei procura conferir ao poder público as melhores condições possíveis nas aquisições de bens e serviços. Consagra o princípio da economicidade, buscando as condições mais vantajosas para a administração pública, independentemente de se tratar de bens ou serviços nacionais ou importados; o princípio da impessoalidade, a competição, a transparência, a publicidade e a igualdade nas condições de acesso.

No entanto, conforme Moreira e Moraes (2002), a legislação brasileira não prevê o uso do poder de compra do Estado para garantir mercado para a produção interna ou desenvolver determinados setores da economia, como é o caso da política adotada nos Estados Unidos. Outros especialistas confirmam esse problema. Enquanto nos Estados Unidos, segundo Fragomeni (2002), o *Buy American Act* é considerado o principal responsável pela industrialização local, no Brasil o poder de compra do Estado é limitado pela lei 8.666 que impede a concessão de qualquer vantagem às empresas brasileiras em detrimento de empresas estrangeiras.

A Lei nº 8.666 veda a inclusão de condições nas licitações que restrinjam a competição ou estabeleçam preferências em função da naturalidade, sede ou domicílio dos fornecedores potenciais, ou ainda estabeleça tratamento diferenciado entre empresas brasileiras e estrangeiras.

Nesse aspecto, ficam ressalvadas da aplicação do princípio de tratamento nacional apenas as aquisições de bens e serviços de informática, que dispõem de preferência concedida aos bens e serviços com tecnologia desenvolvida no país e aos bens e serviços produzidos de acordo com “processo produtivo básico”, conforme o art. 3º da Lei nº 8.248/91 (Lei de Informática) (Moreira e Moraes, 2002).

Assim, no caso brasileiro, a Lei nº 8.666/93 não prevê qualquer tratamento favorecido à produção de bens e serviços por microempresas e empresas de pequeno porte. A análise dos documentos legais que regem a legislação brasileira sobre o tema, conforme Moreira e Moraes (2002), os princípios estritos da economicidade se sobrepõem ao uso do poder de compra como instrumento de desenvolvimento. A não ser na aquisição de bens e serviços



de informática, nos demais casos a preferência ao produto nacional somente é exercida como critério de desempate nas ofertas.

Contudo, ainda de acordo com Moreira e Moraes (2002), o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, prevê que “a política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei”, que ainda não foi regulamentado.

Um outro aspecto da questão é o volume de compras governamentais, que tem sido reduzido, a partir de 1995, com a desestatização – com a privatização, e a terceirização de atividades acessórias, instrumentais ou complementares, o que fez ampliar a contratação, por meio de processo licitatório, de serviços antes prestados pelos servidores da administração pública. Assim, serviços tais como conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, manutenção de prédios, equipamentos e instalações, copeiragem, recepção, etc., passaram a ser prestados por empresas privadas, selecionadas segundo os preceitos da Lei nº 8.666/93. Por outro lado, na direção oposta, a descentralização de recursos e ações promoveu uma redistribuição das compras entre os três níveis de governo, transferindo para os estados e municípios as aquisições e contratações de vários bens e serviços, anteriormente sob a responsabilidade do governo federal (Moreira e Moraes, 2002).

O II Encontro Nacional da Inovação Tecnológica para Exportação e Competitividade – ENITEC, realizado esse ano no Rio de Janeiro, debateu, entre outras questões, o uso do poder de compra do Estado na defesa da produção nacional e na consolidação de mercado para os novos produtos ou produtos/processos inovados. Foi mostrado no Brasil esse mecanismo é aplicado em sentido reverso, acabando por apoiar a produção de países desenvolvidos e emergentes para o mercado brasileiro. Foram citados diversos exemplos, principalmente na nova modalidade de licitações com leilão (NICOLSKI, 2003).

No entanto, apesar desses problemas, Fragomeni (2002) afirma que existe, no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, um programa relativo ao uso do poder de compra do Estado que procura enfatizar esse aspecto em prol do desenvolvimento nacional.

### 2.1.3 Algumas Experiências de Utilização do poder de compra no Brasil

O Governo em parceria com entidades privadas e outras instituições da sociedade vem adotando mecanismos para a promoção do poder de compra. É o caso do subprograma Tecnologia de Gestão do Uso do Poder de compra, o MDIC, em parceria com outros órgãos como o SEBRAE e o Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, que busca promover o uso do poder de compra do governo, das empresas, dos consumidores, por meio de indutores da melhoria com capacitação tecnológica e da qualidade e produtividade, contribuindo para o aumento da competitividade, alavancagem do desenvolvimento local e regional e para a geração de emprego e renda.

Para o pleno exercício do uso do poder de compra nas três vertentes, são desenvolvidos diversos projetos com o objetivo contribuir para a implementação da nova política de desenvolvimento da produção, do desenvolvimento tecnológico, e para a estruturação de uma política de compras governamentais no país que promova a melhoria da qualidade, produtividade e capacitação tecnológica, com foco no desenvolvimento das micro e pequenas empresas - MPEs.

O foco do subprograma do poder de compra nas MPEs, explica-se pelo fato de que cerca de 98% das empresas são de micro e pequeno porte, e que as MPEs são a maioria e a parte mais fraca de qualquer cadeia e comprometem a competitividade da cadeia. Assim, são previstas diversas ações no âmbito dos seguintes projetos:

- Seminários indutores do uso do poder de compra;
- Grupo de trabalho poder de compra;
- Cadeia institucional;
- Seminários/*Workshops* setoriais;

- Desenvolvimento e aplicação de tecnologia de gestão do uso do poder de compra;
- Tecnologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas;
- Capacitação de recursos humanos do governo na tecnologia de gestão do uso do poder de compra;
- Catálogo de materiais e serviços;
- Indicadores da produtividade e satisfação das compras governamentais;
- Grupos de estudos sobre facilitação do acesso das micro e pequenas empresas às compras governamentais;
- Editais para atualização do estudo sobre o uso do poder de compra;
- Transferência de tecnologia em cadeias produtivas e indução à inovação, e
- prospecção de métodos e processos de inovação para elaboração de projetos de propriedade intelectual (MDIC, 2003).

Segundo Lemos (2000), o subprograma estruturante do PBQP, Tecnologia de Gestão do Uso do Poder de Compra é indutor da melhoria da qualidade, produtividade e capacitação tecnológica, estimulando intervenções inovadoras e integradas nas cadeias produtivas, proporcionando mecanismos que visam formar, expandir e fortalecer as competências essenciais dos seus elos, de tal forma que haja um incremento no valor agregado dos sistemas estabelecidos, impactando de forma positiva suas capacidades de competição e o desenvolvimento local.

O especialista chama a atenção para a necessidade de que as empresas se conscientizem de que hoje em dia a competição não se dá mais entre empresas individualmente, nem entre elos da cadeia produtiva, nem tão pouco entre cadeias de um mesmo país, mas sim entre cadeias produtivas dentro de um contexto de economia globalizada (LEMOS, 2000).

.

Um outro aspecto, é que com cada vez mais produtos e serviços que possuam selos de qualidade, selos verde, certificações de atendimento a normas técnicas, ou empresas que disponham do ISO 9000 ou 14000, têm a preferência dos consumidores. Nesse contexto, o uso do poder de compra dos consumidores está sendo exercido como indutor da qualidade, produtividade e capacitação tecnológica.

Existem outras iniciativas no âmbito da Administração Pública Federal, a área de gestão de compras e contratações tem se destacado pelo dinamismo e capacidade de concepção e implementação de inovações.

As diversas iniciativas em curso implicam na mudança de estruturas, normas, procedimentos e até mesmo de padrões culturais e de comportamento nessa área. Dessa forma, impõem a mobilização e a atuação integrada dos órgãos e respectivos dirigentes, integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG), visando assegurar o avanço e a consolidação das inovações. Experiências bem-sucedidas já existem como o pregão, comprasnet, sistema de cadastramento unificado de fornecedores (SICAF) e dos novos módulos do sistema integrado de administração de serviços gerais (SIASG).

## **2.2 A Micro e Pequena Empresa no Brasil**

As microempresas e as empresas de pequeno porte exercem um papel importantíssimo dentro da estrutura produtiva da economia brasileira, em função do grande número de firmas existentes e do expressivo volume do pessoal ocupado; donde se atribui a estas empresas grande influência para a criação de novas oportunidades de negócios, absorção de mão-de-obra e aumento da renda interna.

No Brasil, as micro e empresas de pequeno porte, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior podem ser definidas conforme o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e o SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) e pelo SEBRAE, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados. Ver figura a seguir.

	Microempresa	Pequena Empresa
<b>ESTATUTO MPE</b> receita bruta anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00
<b>SIMPLES*</b> receita bruta anual	R\$ 120.000,00	R\$ 1.200.000,00
<b>RAIS/MTE</b> nº de empregados	0 - 19	20 - 99
<b>SEBRAE</b> indústria	0 - 19	20 - 99
<b>SEBRAE</b> comércio e serviços	0 - 9	10 - 49

Quadro 02 - Classificação das Micro e Pequenas Empresas  
Fonte: MDIC, 2003

Segundo dados do SEBRAE (2003), a participação das micro e pequenas empresas no total das empresas: em 1994, foi de 96,04%, sendo que no comércio foi de 96,76%, nos serviços 97,26%, e na indústria 91,86%. No mesmo ano, a participação das micro e pequenas empresas no valor agregado ou no valor total do faturamento da economia foi de 28%, sendo que no setor industrial sua participação foi de 17,24%, no comércio foi de 45,34% e nos serviços foi de 28,40%. (Sebrae, 2003).

Um outro dado que mostra a importância das micro e pequenas empresas é sua importância na economia e sua capacidade de gerar empregos. Segundo estudos do BNDES (2003), as micro e pequenas empresas com até 99 empregados representam cerca de 52,8% da força de trabalho e, com base na RAIS, excluindo os estabelecimentos sem pelo menos um empregado formal (2,842 milhões de empresas), em 2000 havia em todo o País 400 mil microempresas (com até 19 empregados) a mais do que em 1995, representando 93% do total de estabelecimentos empregadores e 26% dos trabalhadores formais.

Entre 1995 e 2000 o saldo entre contratações e desligamentos nas microempresas (com até 19 empregados) foi de mais de 1 milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Assim, enquanto o número de trabalhadores em empresas de grande porte cresceu 0,3%, nas microempresas o crescimento do número de trabalhadores foi de 25,9%.

Em 2000 havia 2.161.783 empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas), assim distribuídas: 0,29% no extrativismo mineral, 10,65% na indústria de transformação, 0,25% nos serviços industriais de utilidade pública, 4,3% na construção civil, 37,6% no comércio, 35% nos serviços, 0,37% na administração pública e 11,5% na agropecuária.

Os números da presença das micro e pequenas empresa podem em parte ser explicados pelo nível de empreendedorismo e pelas dificuldades de emprego no país. Segundo pesquisa elaborada em 37 países, os quais, juntos, representavam quase 2/3 da população mundial, em 2002 o Brasil figurava em sétimo lugar no ranking dos países com maior nível geral de empreendedorismo. O Brasil apresentou a maior taxa de empreendedorismo por necessidade, 7,5% do total, enquanto a média foi inferior a 2%. Isto é, 55,4% dos que abriram um negócio próprio em 2002 o fizeram por dificuldade em encontrar trabalho (IBQP/PR/SEBRAE, 2003).

Outros dados mostram a participação das micro e pequenas nas licitações federais. Em 2001, das 147.165 empresas cadastradas no SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais, que registra a movimentação do cadastro de fornecedores, de preços e do catálogo de materiais e serviços, 26,21% são microempresas, e 26,84% são empresas de pequeno porte. Nos contratos públicos federais de prestação de serviço em vigor até o ano 2000, 30% foram firmados com micro e pequenas empresas, sendo 9% com micro e 21% com pequenas empresas (MP, 2003).

Mas apesar da importância e predominância numérica das micro e pequenas empresas, os dados do SEBRAE (2003) que apontam que enquanto no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, sendo 55% delas como microempresas, a taxa de mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte chegou a 39% do total de empresas no primeiro ano de atividade.

A mortalidade das empresas de pequeno porte foi pesquisada por Deakins (1996) tendo constatado diversos principais fatores que levam este tipo de empresa ao fracasso, podendo ser citados a falta de conhecimentos de marketing; competição entre as atividades na

empresa e as demandas da família do proprietário; problemas de implementação de estratégias; falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados; os elevados custos das instalações e equipamentos; uso instalações e equipamentos impróprios e margens de lucro insuficientes.

No contexto das pequenas empresas brasileiras, pesquisas sobre competitividade industrial realizadas pelo SEBRAE, conforme Gonçalves e Koprowski (1995), apontam os seguintes principais fatores críticos que levam ao fracasso das pequenas empresas: 83% não utilizavam técnicas de marketing; 80% não faziam treinamento de recursos humanos; 72% não tinham leiaute planejado; 77% não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro; 75% não programavam investimentos.

Cândido & Dias (1998) também estudaram o assunto, com base num levantamento em publicações científicas brasileiras, tendo apurado que os principais problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas seriam falta de recursos próprios, política de oferta de crédito inadequado, ausência de pessoal qualificado e falta de predisposição para mudança por parte dos seus dirigentes.

Sensível à realidade e a importância das micro e pequenas empresas para a economia, a Constituição da República o art. 179 atribui ao Estado a responsabilidade em incentivar as microempresas e as empresas de pequeno porte. Essa responsabilidade foi ampliada com a Emenda Constitucional nº 6, que alterando o art. 170, impôs ao Estado, como princípio constitucional, a incumbência de dar tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede no país. Cumprindo as disposições constitucionais, foi instituído o novo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte que junto com a Lei 9.317/96 que instituiu o “Simples”, formam o suporte legal para o tratamento diferenciado e favorecido desejado (CNC, 2003).

As micro e pequenas empresas ainda contam com linhas de crédito específicas, oferecidas por instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado, como CEF, BB, BNDES, Banco do Nordeste e BASA. E, ainda, com o apoio do Programa Brasil

Empreendedor que prevê o auxílio financeiro para as micro, pequenas e médias empresas, a facilitação para o pagamento de dívidas relativas ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e a criação do Programa de Recuperação Fiscal (REFIS) para o refinanciamento de dívidas de impostos junto ao governo.

Mas a Confederação Nacional do Comércio, levando em conta que a sociedade brasileira vem se transformando rapidamente, devido aos efeitos decorrentes da estabilização inflacionária, da onda de globalização, da formação de blocos econômicos, da abertura comercial, da necessidade de acompanhar a veloz evolução da teleinformática, do menor ciclo de vida dos produtos no mercado e da reestruturação produtiva pela qual as empresas de uma maneira geral vem passando, considera que há “necessidade de que haja regras claras, simplificadas, desburocratizantes, diferenciadas e facilitadoras para a constituição, desenvolvimento e permanência dos micro e pequenos negócios na economia”. (CNC, 2003, p. 10).

Esse dados que mostram de um lado o potencial das micro e pequenas empresas, revelam também a sua fragilidade, necessitando de novas estratégias para que lhes sejam asseguradas melhores condições de sobrevivência e competitividade.

Nesse sentido, as micro e pequenas empresas merecem atenção especial principalmente do governo, como afirma Santana (2002), considerando que é preciso aplicar políticas de crédito e tributária que de fato tratem de forma diferenciada esse segmento tão importante, principalmente pela sua imensa capacidade de gerar ocupação e renda.

No entanto, afirma o especialista, “cabe ao micro e pequeno empresário despertar para a importância de aspectos como inovação tecnológica e qualidade nas suas empresas” (SANTANA, 2002).



## **2.3 A Certificação de Qualidade, o Sistema Nacional de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial - SINMETRO e a Avaliação de Conformidade**

### **2.3.1 Certificação de Qualidade**

A Qualidade é um conceito universal que evoluiu ao longo do tempo. Juran (1990, p. 2), por exemplo, expõe que “as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história”, enquanto os processos de gerenciamento para a qualidade sofreram contínuas mudanças. Garvin (1992, p. 44), apresenta um quadro que mostra as etapas do Movimento da Qualidade. Ver quadro a seguir.

A Certificação de Qualidade é um diferencial competitivo para muitas organizações. Desde 1947 a *International Organization for Standardization* (ISO), uma organização não governamental com sede em Genebra e responsável pela elaboração e aplicação dos padrões internacionais de qualidade, certifica empresas dos setores comercial, industrial e tecnológico. As ISO 9000 e 14 000 foram as primeiras certificações genéricas. Existem certificações para todos os sistemas de gestão regidos por normas nacionais e internacionais, como a NBR ISO 90001/2/3, AVSQ'94 e QS-9000 para Sistemas da Qualidade, NBR ISO 14001 para Sistemas de Gestão Ambiental, OHSAS 18001 para Sistemas de Saúde e Segurança Ocupacional e Normas ONA para Acreditação de Organizações de Saúde.

Uma certificação de Qualidade pode ser feita no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade, por organismo credenciado pelo INMETRO, mas como as Normas ISO 9000 e ISO 14001 tem caráter voluntário, as certificações podem ser feitas também fora do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade por organismos credenciados ou não pelo INMETRO. Independentemente de a certificação ser feita dentro ou fora do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade, quando realizada por organismo credenciado pelo INMETRO, a mesma é conduzida com base nos mesmos requisitos e metodologia.

<b>ETAPAS DO MOVIMENTO DA QUALIDADE</b>				
<b>Identificação de Características</b>	<b>Inspecção</b>	<b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gerenciamento Estratégico da Qualidade</b>
<b>Preocupação básica</b>	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
<b>Visão da qualidade</b>	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Uma oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	Inspecção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
<b>Quem é o responsável pela qualidade</b>	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
<b>Orientação e abordagem</b>	"Inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Quadro 03 - Etapas do Movimento da Qualidade

Fonte: Garvin (1992, p. 44)

O Brasil é um dos países com maior número de empresas certificadas. Em 2000 o país possuía 4.400 empresas certificadas (Vanzolini, 2000). Mas, como afirma Pavani (2000) a norma certifica um Sistema “da” Qualidade e não “de” Qualidade, o que justifica que o foco de uma certificação não é a qualidade do sistema implantado, mas sim a existência de um sistema que pudesse garantir a sua repetitividade. Trata-se, conforme o autor, de somente comunicar ao mercado, por meio da certificação, que a empresa fabricante de determinado produto definiu uma sistemática padronizada de trabalho que obedece a alguns princípios básicos, ou seja, os requisitos da norma (PAVANI, 2000).

Para a Fundação Vanzolini (2000, p. 2-3), quando uma organização obtém uma certificação de qualidade significa que todas as atividades relacionadas com a qualidade do produto estão controladas segundo a norma ISO 9000, que é uma norma universal.

O sistema de garantia de qualidade pode ser utilizado por qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, grande ou pequena, e pode ser utilizada como um guia para propiciar uma maior racionalização de processos produtivos e ocasionar redução de custos significativos. Um estudo da Confederação Nacional da Indústria, CNI, conforme a Fundação Vanzolini (2000, p. 2-3), mostra que empresas que tinham índice de desperdício em 1990 de 30%, com a certificação ISO, em 1999, tinham baixado esse índice para 3,7% .

A certificação tem crescido nos diversos países. A emissão de certificados de conformidade em gestão da qualidade nas empresas e gestão ambiental, referente às normas internacionais ISO 9000 e ISO 14000, bateu recorde em 2001, segundo o catálogo anual *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates*, da Organização Internacional de Normas. Os certificados ISO 14000 tiveram um aumento de 60,57% em 2001, em relação ao total de certificados emitidos em todo o mundo. Crescimentos igualmente significativos ocorreram com os certificados ISO 9001 (43,53%) e ISO 9000 (24,96%). O catálogo anual da ISO, mostra o impacto mundial que as normas mais conhecidas vêm obtendo nos últimos anos. (ABNT, 2003b).

Assim, obter uma certificação ISO 9000 é um passo importante para que os produtos e serviços sejam aceitos no mercado globalizado e é um atestado de qualidade para inserção da empresa em novos mercados. (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2000, p. 2-3).

### 2.3.2 Sistema Nacional de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial - SINMETRO

O SINMETRO é um sistema constituído por entidades públicas e privadas que exercem atividades relacionadas com a metrologia, normalização, qualidade industrial e avaliação da conformidade. Dentre as organizações que compõem o SINMETRO, destacam-se o Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – CONMETRO.

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, organismos e laboratórios credenciados e meios de produção – empresas e fábricas e outros.

### 2.3.3 O modelo institucional de certificação do INMETRO como indutor ao poder de compra

Qualidade, para o INMETRO, única autarquia do Governo Federal que tem um Contrato de Gestão assinado com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC, é entendida como o atendimento a requisitos especificados em Normas e Regulamentos Técnicos especialmente no que diz respeito aos aspectos de saúde, segurança e meio-ambiente. (INMETRO, 2003).

O objetivo do INMETRO manter e aperfeiçoar um Sistema de Avaliação da Conformidade reconhecido internacionalmente e adequado às necessidades da sociedade brasileira, que proporcione impacto positivo na economia nacional, promova a competição justa e proteja o consumidor.

A Avaliação de Conformidade é um processo sistematizado com regras pré-estabelecidas, devidamente acompanhado e avaliado, de forma a propiciar adequado grau de confiança de

que um produto, processo ou serviço, ainda um profissional, atende a requisitos pré-estabelecidos em normas e regulamentos (INMETRO, 2003b).

Segundo a ABNT/ISO a “Avaliação de Conformidade é um exame sistemático do grau de atendimento por parte de um produto, processo ou serviço a requisitos especificados”, estabelecendo “as regras do jogo”, de um lado assegurando ao consumidor que um produto ou serviço está de acordo com as normas, e, de outro, sinalizando para o empresário as características técnicas que um produto deve ter para se adequar às referidas normas ou regulamentos. (INMETRO, 2003b).

Assim, a Avaliação de Conformidade passa a ser também um instrumento para o desenvolvimento industrial, para o incremento do comércio interno e externo e para proteção e defesa do consumidor e promoção do desenvolvimento sustentável.

São cinco os principais mecanismos de avaliação da conformidade, a serem adotados conforme as especificidades do produto processo ou serviço: a certificação, a declaração da conformidade pelo fornecedor, a inspeção, a etiquetagem e o ensaio. (INMETRO, 2003b).

O INMETRO é o único organismo de credenciamento do SINMETRO e é o responsável pelo reconhecimento internacional do Sistema Brasileiro de Certificação (SBC). O SBC foi instituído pelo CONMETRO - Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - pela Resolução O8/92, para estabelecer uma estrutura de certificação de conformidade adequada às necessidades do Brasil. Trata-se de um sistema reconhecido pelo Estado Brasileiro, constituindo-se num instrumento para o desenvolvimento industrial, para o incremento das exportações e para a defesa do consumidor. A certificação de conformidade induz à busca contínua da melhoria da qualidade (INMETRO, 2003b).

As empresas que se engajam neste movimento, orientam-se para assegurar a qualidade dos seus produtos, processos e serviços, beneficiando-se com a melhoria da produtividade e aumento da competitividade. Em relação às trocas comerciais, no âmbito dos blocos econômicos, é particularmente importante a certificação de conformidade, pois é cada vez

mais usual o caráter compulsório da certificação para a comercialização de produtos que se relacionam com a saúde, a segurança e o meio ambiente.

O organismo de credenciamento do SBC é o INMETRO, cabendo às entidades por ele credenciadas a condução das atividades de certificação de conformidade e de treinamento de pessoal.

A Certificação de Conformidade é o documento emitido pelo organismo de certificação, credenciado pela Coordenação Geral de Credenciamento do INMETRO, de acordo com as regras de um sistema de certificação e que atesta a qualidade de um sistema, processo, produto ou serviço. Trata-se de um documento de espectro abrangente que pode certificar qualquer material, componente, equipamento, interface, protocolo, procedimento, função, método e atividade de organismos ou pessoas.

As entidades ou empresas interessadas na certificação de conformidade de seus processos, produtos ou serviços, no âmbito do SBC, devem procurar a orientação de um organismo de certificação credenciado pela Coordenação Geral de Credenciamento do INMETRO.

O processo de avaliação de conformidade pelo mecanismo de certificação envolve um conjunto de passos, ilustrados na figura a seguir.



Figura 01 - Processo de avaliação de conformidade pelo mecanismo de certificação  
Fonte: INMETRO (2003b)

Para as empresas e associações de classe que desejarem ter seus fornecedores certificados, no âmbito do SBC, incluindo requisitos adicionais próprios, devem utilizar os diversos organismos credenciados no âmbito do SINMETRO; utilizar metodologias, critérios e procedimentos compatíveis com aqueles estabelecidos no âmbito do SBC (INMETRO, 2003b).

#### 2.3.4 Avaliação de Conformidade como Estratégia Competitiva

Considerando o processo de globalização, os países procuram alcançar níveis adequados de qualidade e produtividade, suficiência tecnológica e competitividade empresarial, entre outros. Nesse contexto a avaliação de conformidade assume uma importância estratégica, reconhecida inclusive pela Organização Mundial de Comércio, que define a expressão ‘avaliação de conformidade como qualquer atividade com o objetivo de determinar direta ou indiretamente o atendimento a requisitos aplicáveis’ (INMETRO, 2003b).

Assim, nas exportações, a avaliação de conformidade é um fator utilizado por diversos países, com uma barreira técnica, em substituição às barreiras tarifárias, como forma de protecionismo ao comércio internacional.

Nesse contexto, destaca-se a importância estratégica da avaliação da conformidade, como uma barreira técnica a ser superada, mas, também do seu papel adicional como um mecanismo indutor da melhoria de qualidade interna de um país (INMETRO, 2003b).

Para o Estado, a adoção da avaliação da conformidade representa uma ferramenta que fortalece o poder regulatório das instituições públicas, além de promover a saúde e a segurança do consumidor e de proteção ao meio ambiente.

Por outro lado, para a promoção do Sistema Brasileiro de Certificação – SBC, o poder de compra do Estado é utilizado, sempre que possível, como elemento indutor do uso da certificação de conformidade. As entidades envolvidas no SBC têm o compromisso de promover a certificação de conformidade (INMETRO, 2003b).

## **2.4 O Sistema de Normas Brasileiras (ABNT) como instrumento de apoio e sustentação do uso do poder de compra**

Fundada em 1940, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – é o órgão responsável pela normalização técnica no país, tendo como missão “harmonizar os interesses da sociedade brasileira, provendo-a de referenciais, através da normalização e atividades afins” e entre seus objetivos “fomentar e gerir o processo de normalização nacional; promover a participação efetiva e representar o país nos fóruns regionais e internacionais de normalização; atuar na área de avaliação de conformidade com reconhecimento nacional e internacional” (ABNT, 2003).

A ABNT é reconhecida pelo governo brasileiro como Fórum Nacional de Normalização, além de ser um dos fundadores e único representante da ISO (*International Organization for Standardization*), no Brasil, é credenciada pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), e possui acordo de reconhecimento com os membros do IAF (International Accreditation Forum) para certificar Sistemas da Qualidade (ISO 9000) e Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001) e diversos produtos e serviços.

A ABNT atua na Normalização e Certificação. Presente na fabricação dos produtos, na transferência de tecnologia, na melhoria da qualidade de vida através de normas relativas à saúde, à segurança e à preservação do meio ambiente, a Normalização é utilizada cada vez mais como um meio para se alcançar a redução de custo da produção e do produto final, mantendo ou melhorando sua qualidade, sendo um argumento para vendas ao mercado internacional como, também, para regular a importação de produtos que não estejam em conformidade com as normas do país importador.

Como Organismo de Certificação, a ABNT oferece credibilidade internacional, com um processo de certificação estruturado em padrões internacionais, de acordo com ISO/IEC Guia 62/1997, e as auditorias realizadas atendendo às normas ISO 10011 e 14011. A ABNT



oferece também, através de acordos com Organismos congêneres, certificados aceitos na Europa, Estados Unidos da América e outros países da América do Sul.

Os Certificados, conforme ABNT (2003), que podem ser obtidos são os seguintes:

- Certificado de Registro de Empresa ABNT, que atesta a conformidade do Sistema de Garantia da Qualidade de uma empresa em relação aos requisitos de uma das Normas da série NBR ISO 9000;
- Certificado de Sistemas de Gestão Ambiental ABNT, que atesta a conformidade do sistema em relação aos requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental implantado segundo a norma NBR ISO 14001;
- Certificado de Marca de Conformidade ABNT: atesta a qualidade e aptidão ao uso do produto de acordo com as Normas Brasileiras respectivas ou, na ausência delas, com Normas Internacionais ou Estrangeiras aceitas; Certificado de Marca de Segurança ABNT: atesta a que um produto atende as características de segurança especificadas nas Normas Brasileiras respectivas ou, na ausência delas, nas Normas Internacionais ou Estrangeiras aceitas;
- Certificado de Conformidade ABNT , quando as empresas necessitam demonstrar que seus produtos e serviços cumprem com especificações técnicas ou Normas Brasileiras, Internacionais ou Estrangeiras;
- Certificado do Rótulo Ecológico ABNT - Qualidade Ambiental, que atesta que um produto está em conformidade com critérios ambientais de excelência estabelecidos para uma determinada categoria de produtos.
- Certificado de Manejo Florestal sustentável ABNT/CERFLOR, concedido a uma unidade de manejo florestal manejada segundo os Princípios, Critérios e Indicadores de sustentabilidade florestal ABNT/CERFLOR. Com este certificado, o produtor florestal pode comprovar que a madeira vem de origem sustentável.

## **2.5 O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP**

O Movimento da Qualidade no Brasil começa nos anos 50, com a indústria automobilística, que trouxe como principal contribuição a Padronização. Na década de 60, a percepção de que a liderança industrial estava se deslocando dos Estados Unidos e Europa para o Japão, provocou um movimento amplo de redirecionamento industrial com a concepção da qualidade total, inspirado no movimento japonês, o que se fez sentir mais sensivelmente nas décadas seguintes. Nos anos 70 as indústrias Nuclear, do Petróleo e de Petroquímica disseminam as práticas de Sistemas de Garantia da Qualidade (MBC, 2002).

Nos anos 70 as iniciativas relativas a qualidade estavam ainda focadas nos conceitos de garantia da qualidade, principalmente em instalações industriais na área do petróleo e nuclear. No início da década de 80, havia no Brasil pouca consciência da importância da qualidade no ambiente industrial como também era limitada a consciência política do possível papel da qualidade no desenvolvimento (MBC, 2002).

No final dos anos 80 cresceu o interesse com a questão da qualidade, com um grande número de instrumentos, instituições e programas criados no país, demonstrando um esforço realizado para dar ao Brasil condições de competir com os países industrializados e de tradição manufatureira mais consolidada.

Entre as principais iniciativas, destacam-se o PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, a criação do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), do Comitê Brasileiro da Qualidade da ABNT, consolidação da rede brasileira de calibração e entidades certificadoras, do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP, criação do Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e a instituição do Movimento Brasil Competitivo, que surgiu como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP (MBC, 2002).

Apesar dos êxitos alcançados, o modelo de organização e gestão do PBQP foi redirecionado, por meio da criação do Movimento Brasil Competitivo – MBC , como um movimento da sociedade e do Estado, sintonizado com os novos desafios do país, atendendo às demandas da sociedade e assumindo nova orientação estratégica e áreas de atuação (MBC, 2003). O MBC atua com um Conselho Superior composto por Empresários, Ministros e pela Fundação Prêmio Nacional de Qualidade, agindo de forma integrada com um planejamento articulado com a FPNQ (atua com foco na melhoria de eficiência operacional) (MBC, 2002).

Neste movimento evolutivo da Qualidade no Brasil, ocorreu uma mudança de enfoque: de “controle qualidade – inspeção – descarte” para “gestão da qualidade – gerenciamento de processos – melhoria contínua – *benchmarking*” e, agora, mais recentemente, mas com uma dimensão sistêmica, o enfoque evolui para Competitividade, integrando dois ‘sistemas’, num novo movimento, “Competitividade = Q Intramuros (A Organização) + Q Extramuros (A Sociedade) ” (MBC, 2002).

Essa transformação, explica Johannpeter (2003), ocorreu do passado, que consistia num ambiente competitivo homogêneo entre empresas nacionais e multinacionais dentro de países ou blocos futuro, para, no futuro, passar a operar em ambiente competitivo heterogêneo entre cadeias empresariais globalizadas.

Assim, como afirma Johannpeter (2003), em razão de que “em média, 1/3 da rentabilidade da empresa é decorrente da estrutura competitiva do setor”, “não basta a empresa ser *benchmark*, sendo portanto necessária a ‘Qualidade Extramuros’, onde o País também precisa fazer a sua parte, as empresas tem muito o que fazer. Assim, Qualidade e Competitividade passam a evoluir juntas, num movimento dinâmico e crescente, assimilando outras inovações conceituais e metodológicas, como a Gestão pela Qualidade com o uso do “Seis Sigma” (MBC, 2002).

## 2.6 O Movimento Brasil Competitivo – MBC como indutor ao poder de compra

O MBC surge para substituir a grande marca do PBQP, que foi a mobilização nacional, para cumprir uma nova diretriz - cooperar para competir, buscando a construção de um ambiente de solidariedade pré-competitiva, envolvendo pequenas, médias e grandes organizações, segundo propósitos comuns.

Assim, o MBC surge tendo por missão: “contribuir expressivamente para a melhoria da competitividade das organizações privadas e da qualidade e produtividade das organizações públicas, de maneira sustentável, elevando a qualidade de vida da população brasileira.” (MBC, 2002).

Segundo o MBC (2003), a instituição prevê mecanismos para que a sociedade brasileira conte com:

- uso disseminado de tecnologias de gestão nos setores público, privado e Terceiro Setor, com promoção do desenvolvimento sustentável;
- programas estaduais de competitividade e qualidade implantados em todos os estados da federação;
- pelo menos 20 setores com sistemas de avaliação e premiação implantados;
- uso disseminado de sistema de avaliação e premiação em micro e pequenas empresas;
- sistema de avaliação da gestão obrigatório em todas as organizações federais;
- sistema de reconhecimento do nível de gestão disseminado nas organizações públicas;
- premiação da qualidade do governo federal difundida em todos os níveis de governo;
- uso de mapas de *benchmarking* como ferramenta da competitividade em cadeias e arranjos produtivos locais e regionais;
- cultura da medição e avaliação amplamente disseminadas;
- cultura de inovação e marketing disseminadas.

A figura a seguir sintetiza num mapa estratégico da atuação do MBC, elaborado segundo perspectivas do *Balanced Scorecard*, enfatizando o resultado para a Sociedade, obtido por atuação nas Empresas Privadas, Públicas e Organizações do Terceiro Setor que são as

beneficiárias dos objetivos da instituição que são a proposta de valor adicionado pelo MBC enquanto instituição.



Figura 02 - Mapa Estratégico de Atuação do MBC  
Fonte: MBC (2003)

A atuação do MBC no setor privado se dá nas dimensões empresarial, estrutural e sistêmica. No âmbito Empresarial, o aprimorando o entendimento da relação custo/preço, qualidade, inovação, *marketing* etc. Na dimensão Estrutural, busca o desenvolvimento e acesso a mercados, preparação para a concorrência, criação de escalas de produção, acesso a tecnologias etc. Finalmente na Sistêmica, atua por meio do acesso à educação e conhecimento, redução do Custo Brasil, aumento da qualidade e produtividade dos produtos e serviços (MBC, 2002).

No que diz respeito ao setor público, o objetivo do MBC é atuar nas esferas Federal, Estadual e Municipal e junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, buscando o desenvolvimento de modelos de gestão com foco na qualidade, segundo atendimento às

necessidades dos usuários, e produtividade, mediante utilização eficiente dos recursos. Entre seus diversos objetivos, destaca-se os objetivos 2 e 3, conforme a seguir.

Objetivo nº. 02 do MBC: atuar para o desenvolvimento e fortalecimento de organizações, setores, regiões, cadeias, arranjos produtivos e redes, segundo as seguintes estratégias, para:

- busca da associação de marketing e qualidade nas marcas promocionais setoriais dos produtos brasileiros;
- promoção do acesso a redes laboratoriais e de infra-estrutura tecnológica;
- estímulo à participação em programas de avaliação da conformidade no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade – SBAC;
- apoio à criação e desenvolvimento de Programas Estaduais e Setoriais de Competitividade e Qualidade;
- apoio ao desenvolvimento das cadeias, regiões, arranjos e redes em sintonia com as políticas do Governo.

Objetivo nº. 03 do MBC: contribuir para a elevação da capacidade de inovação e *marketing* das organizações, segundo as seguintes estratégias:

- Desenvolvimento de rede de suporte às organizações para acesso aos instrumentos de fomento;
- Desenvolvimento e difusão de modelos e simulações sobre o uso dos instrumentos de fomento tecnológico;
- Sensibilização de pequenas e médias empresas para a inovação
- Desenvolvimento de instrumentos para inovação mercadológica.
- Entre as diversas ações ligadas ao programa, pode-se citar o PBQP-H - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat, instituído pela Secretaria de Desenvolvimento Urbano da Presidência da República - SEDU/PR, tendo como objetivo geral apoiar o esforço brasileiro de modernidade pela promoção da qualidade e produtividade do setor da construção habitacional e infra-estrutura.

A figura a seguir oferece uma ilustração Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional - PBQP-H e da cadeia produtiva do setor, com a representação do Sistema de Qualidade e do poder de compra.

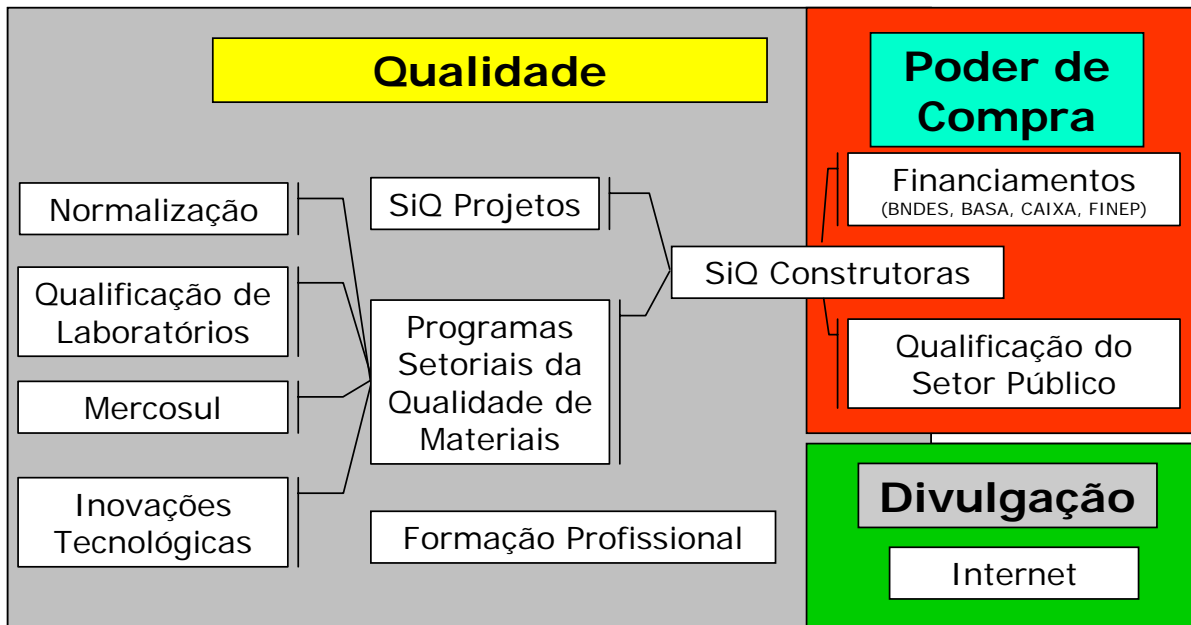


Figura 03 - PBQP-H - Visão da Cadeia Produtiva  
Fonte: PBQP-H (2002)

Com o PBQP-H dá-se a estruturação de um novo ambiente tecnológico e de gestão para o setor de construção habitacional, no qual os agentes podem pautar suas ações específicas visando à modernização, não só em medidas ligadas à tecnologia no sentido estrito (desenvolvimento ou compra de tecnologia; desenvolvimento de processos de produção ou de execução; desenvolvimento de procedimentos de controle; desenvolvimento e uso de componentes industrializados), mas também em tecnologias de organização, de métodos e de ferramentas de gestão (gestão e organização de recursos humanos; gestão da qualidade; gestão de suprimentos; gestão das informações e dos fluxos de produção; gestão de projetos). (PBQP-H, 2002).

## 2.7 Alianças e Parcerias

As alianças e parcerias são temas pertinentes à nova realidade do setor elétrico brasileiro que, principalmente no Governo Fernando Henrique Cardoso, com o Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro - RESEB, implementado a partir de 1998, passou a apresentar uma nova estrutura de mercado e um novo arranjo institucional e regulatório, com novos papéis para o Governo, novos agentes, incentivo à participação privada, e introdução da competição entre outras profundas alterações.

Alianças e parcerias compreendem estratégias empregadas por organizações do tipo pós-burocrática, que estão substituindo a organização tradicional burocrática, surgindo como resposta para ambientes caracterizados como de incerteza, imprevisibilidade e turbulência.

Pinchot & Pinchot (1995, p. 5; 7; 20; 69-70) fornecem argumentos para a necessidade das alianças e parcerias, ao asseverarem que “precisamos criar organizações capazes de atender à necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções complexas”, afirmando também que as arquiteturas das organizações inteligentes serão flexíveis, mudando para enfrentar novos desafios e para responder a situações locais.

Kanter aponta que as velhas formas e processos corporativos estão obsoletos, sugere quatro novos princípios de gestão: foco, velocidade, cooperação e flexibilidade, recomendando combinar a prosperidade compartilhada, a formação de alianças, por exemplo, pela contratação de atividades não-centrais, baseada em relacionamentos de cooperação e com um espírito de benefício mútuo com os fornecedores” (KANTER, apud STARKEY, 1997, p. 17).

Enquanto Senge (1998, p. 101) recomenda “criar a organização capaz de aprender realmente significou desenvolver recursos específicos de aprendizagem que não são encontrados nas organizações tradicionais”, Dodgson (1993) recomenda a organização de



aprendizagem que se transforma continuamente e “estende essa cultura de aprendizagem para incluir seus clientes, fornecedores e outros *stakeholders* significantes”.

Dodgson (1993, p. 382) destaca a importância da “aprendizagem vinda dos clientes e usuários”, pois essa aprendizagem externa “fornece um importante processo de aprendizagem”. Segundo o autor, “algumas das pesquisas nesta linha que examinam a colaboração entre organizações, em suas várias formas - *joint ventures*; alianças estratégicas; contratos de P&D - a vêem como uma oportunidade para aprender com os parceiros”.

Outra concepção pós-burocrática é apresentada por Lévy (1996): a organização virtual. A organização virtual tem como características o “teletrabalho, substituindo a presença física dos empregados na empresa pela participação em uma rede de comunicação eletrônica, e utilização de recursos e programas que facilitam a cooperação” (BARCIA e STEIL, 1999, p. 4; 10-1). Nesse sentido, Tapscott e Ticoll (1999, p. 1) referem-se às comunidades de negócio eletrônicas, que criam relações de parceria entre empresas, fornecedores e clientes e serão as pioneiras das organizações do futuro.

Em suas pesquisas, Tapscott e Ticoll (1999, p. 3) apresentam quatro tipos de modelos de comunidades:

- Mercado aberto (auto-organizado, com baixa integração). É a versão eletrônica dos mercados de leilões ou de bolsa. Qualquer pessoa pode vender ou comprar, embora existam intermediários.
- Comunidade agregada (hierarquia rígida e baixa integração de valor). Há uma empresa que lidera os esforços de parceria com clientes e fornecedores.
- Cadeia de valor (alta integração e controle hierárquico). Este tipo de comunidade visa à otimização de processos.
- Alianças estratégicas (alta integração com partilha de liderança).

## **2.8 O Setor Elétrico – Oportunidades de Parcerias para Fortalecimento da função do Estado como Promotor do Desenvolvimento Econômico e Social**

As atividades de especificação técnica de bens e serviços, normalização, avaliação de fornecedores e cadastramento, diligenciamento na fabricação e inspeção e ensaios de rotina e especiais podem ser empregados, permanentemente, por todos que exercem o poder de compra. Neste sentido, a melhoria da eficiência dos processos é significativa na busca de competitividade, especialmente em setores intensivos em capital.

Destacam-se as experiências da Companhia Vale do Rio Doce e da Petrobrás em incluir tarefas de otimização de processos e engenharia de valor na sua relação com fornecedores, o que tem levado à reduções de até 20% nos custos dos investimentos.

Por outro lado, o cadastramento e o fornecimento de bens e serviços às empresas estatais, reconhecidas como clientes com rigor técnico e de visibilidade tecnológica, no exterior, representam uma indicação de qualificação técnica desses fornecedores, que se valem deste referencial para participar de concorrências no mercado externo.

O Brasil tem o quarto maior mercado de energia do mundo, com indicadores de crescimento muito elevados e elevadas taxas de retorno para os investidores em relação a países industrializados (MARTINEZ, 1997; ELETRICIDADE MODERNA, 1998). Considerado um setor estratégico, a prestação dos serviços públicos de eletricidade é uma função do Estado que, através de licitação, concede a sua exploração para concessionários e permissionários.

Assim, uma proposta de formar alianças e parcerias entre empresas do setor com micro e pequenas empresas, é uma estratégia de fortalecimento do papel do Estado na sua função de promotor do desenvolvimento econômico e social.

As oportunidades de associações no setor elétrico podem ser avaliadas seja pela própria importância e porte do setor, seja pelas mudanças institucionais sofridas pelo setor, abrindo

novas oportunidades para transformações na forma de conduzir os negócios, seja pelas oportunidades abertas em termos de competição, alianças e parcerias.

O setor elétrico destaca-se pela sua importância estratégica para a sociedade, visto ser indispensável para a economia nacional. Isso pode ser melhor avaliado quando falta energia. Foi o caso da crise de energia ocorrido no Governo Fernando Henrique Cardoso, quando o país foi submetido a apagões e a um amplo programa de racionamento de energia. E, mais recentemente, pela repercussão mundial diante do maior blecaute da história dos Estados Unidos no dia 14 de agosto, deixando sem luz 50 milhões de pessoas em oito estados.

Por outro lado, o setor elétrico, por ocasião das transformações iniciadas no Governo Fernando Henrique Cardoso, desde a constituição de 1988, culminando com o Projeto RESEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, iniciado em meados da década de 90, propôs um novo arcabouço legal e institucional do setor.

Com a reestruturação do setor, a privatização introduziu novos investidores e *players*, a desverticalização abriu a possibilidade de novos arranjos no setor, como a competição setores de geração e comercialização de energia, enquanto que a distribuição de energia, na qual é permitido o livre acesso, ficou caracterizada como monopólio natural.

A reestruturação do setor já provocou uma série de mudanças na gestão das empresas do setor. A assinatura dos contratos de concessão trouxe uma série de exigências, inclusive em termos da necessidade de atender níveis de eficiência, qualidade e produtividade. As empresas tiveram que desverticalizar o seu negócio, bem como proceder ao reagrupamento das concessões.

No entanto, como detectou Garrido (1999), as estratégias de reestruturação empresarial das empresas de energia não apresentaram, após as privatizações, contribuições que direcionem para resultados econômico-sociais. A mesma constatação nesse sentido foi detectada por Borenstein (1996) que verificou uma limitação em artigos de congressos do setor por ele

estudados, que trazem variadas propostas para a reestruturação organizacional das empresas e do próprio setor, mas tratam fundamentalmente das questões financeiras para as alternativas apresentadas.

No entanto alguns exemplos podem ser citados. A CEMIG, Companhia Energética de Minas Gerais, que, com um orçamento anual de R\$ 300 milhões, “incentiva fornecedores de Minas” na aquisição de materiais e serviços. O Diretor de Suprimento da CEMIG, Luís Souza Batista, declara: “não queremos que a indústria mineira seja apadrinhada (...) mas o “crescimento do parque industrial mineiro é vital para nós” (JORGE, 1999a).

## **2.9 Reinvenção do Governo**

Segundo Osborne e Gaebler (1995), os cidadãos estão céticos sobre a capacidade do Estado em administrar a sociedade e satisfazer suas crescentes e complexas necessidades sociais, e que o problema da ineficiência do Estado não está nas pessoas, nos servidores públicos, mas nos sistemas, nas estruturas, nas regras, nos procedimentos, nas leis que inibem a capacidade criativa e emperram a máquina.

Para esses autores, o governo da Era Industrial se caracterizava pela burocracia centralizada, administração hierárquica, excesso de normas e regulamentos, serviços padronizados. Tratava-se, então, de um estado monopolista, centralizador, inchado. Mas, hoje, surgem novos tipos de instituições públicas, mais descentralizadas, mais criativas, mais eficazes, mais interativas, mais flexíveis, mais inovadoras e capazes de aprender, rapidamente, novas formas de ação, quando as condições mudam. A essência do novo modelo de governo empreendedor é, justamente, conseguir implementar mudanças com eficiência, eficácia e efetividade (OSBORNE e GAEBLER, 1995).

Osborne e Gaebler (1995) oferecem outros esclarecimentos. Para esses autores, a afirmativa “governo não deve interferir nos negócios, e as empresas não devem se imiscuir com o governo”, era “objetivo central do modelo burocrático”, mas, hoje, “sob forte pressão para resolver os problemas sociais sem gastar mais dinheiro, os governos procuram o melhor

método disponível, não importando em que setor se encontre” (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 45).

Assim, para Osborne e Gaebler (1995), a questão não é saber se é o setor público que faz ou se é o setor privado. A questão é reduzir custos e aumentar a qualidade. Ou seja, não importa se o serviço vai ser feito pelo mercado ou pelo governo. O importante é estimular a inovação, a eficiência, a responsabilidade na gestão dos serviços públicos, de forma a obter um melhor aproveitamento do orçamento público.

Esses autores conceituam as organizações do terceiro setor como “...compostas por organizações sob controle e propriedade privada, mas que existem para atender a necessidades públicas ou sociais, e não para acumular riqueza privada”, e esclarecem que “quando os governos deixam de prestar todos os serviços solicitados pela comunidade para ter uma função mais catalisadora, eles se apóiam pesadamente nesse terceiro setor” (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 45-6).

David Osborne, juntamente com Ted Gaebler, sugere a reforma da máquina administrativa governamental americana, sob quatro princípios básicos:

- redução da papelada desnecessária, a partir do incremento do uso de meios eletrônicos;
- priorização das necessidades e exigências dos cidadãos;
- atribuição de maior poder aos funcionários (*empowerment*), na ponta, para tomada de decisões;
- otimização da ação governamental, produzir mais a menor custo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A presente pesquisa é de caráter exploratório, com base documental, tendo como foco um estudo de caso da Empresa Alfa, escolhido por se tratar de método das Ciências Sociais e, tendo as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico (Yin, 1989).

As principais características do caso:

- a) uma empresa estatal;
- b) grande poder de compra;
- c) procedimentos ainda não padronizados;
- d) falta de mapeamento das competências essenciais e fatores críticos de sucesso;
- e) sistema de compras centralizado;
- f) dificuldades de reposição de estoque em virtude de processos inadequados;

Características do poder de compra do Estado que serão focados pelo estudo de caso:

- a) Como indutor de capacitação tecnológica das empresas fornecedoras (preparar para certificação);
- b) Como indutor de qualidade dos fornecedores locais;
- c) Como indutor de padronização e normas;
- d) Como indutor de Desenvolvimento e Qualificação dos fornecedores de peça e componentes;
- e) Como indutor da Redução de custos;

O fluxograma a seguir mostra os passos do Estudo de Caso:

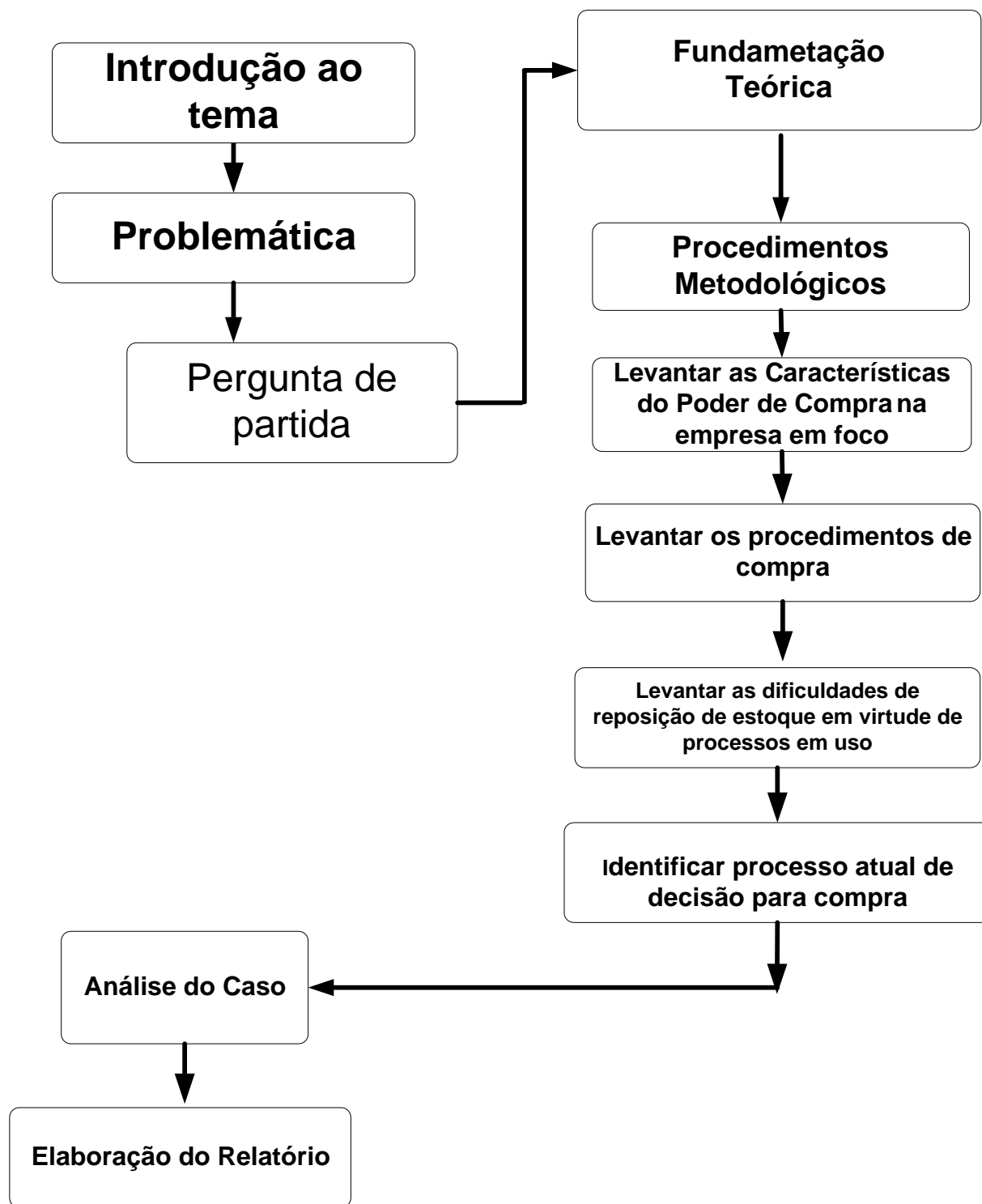


Figura 04 – Fluxograma dos Procedimentos Metodológicos  
Fonte: elaborado a partir da pesquisa

O tratamento amostral escolhido foi de amostra intencional, sendo previamente mapeados as pessoas em posição chave do sistema que poderiam ser entrevistadas sobre o assunto. As entrevistas foram abertas.

### **3.1 Apresentação da Empresa Alfa**

A pesquisa foi realizada numa empresa de energia elétrica – que nessa pesquisa é denominada de Empresa Alfa - que opera no estado de Santa Catarina, criada nos anos 50, sendo destinada, conforme seu Estatuto Social, para “projetar, constituir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica”.

A Empresa Alfa – de economia mista – e com capital majoritário do Estado, cresceu na década de 70, acompanhando o desenvolvimento do país, atingindo uma média de crescimento de 20%, para, depois nos anos 80, sofrer os efeitos diversos planos de estabilização econômica, que acarretaram em 1990, com a maior inadimplência intra-setorial, provocado pela compressão tarifária.

A partir daí, a empresa muda o foco – de construção e expansão do sistema – para a manutenção do sistema elétrico, adotando estratégias para alcançar a qualidade fornecimento de produtos e serviços de energia elétrica, obedecendo à legislação do poder concedente que passou a estabelecer padrões mínimos de qualidade.

Em termos de administração, a empresa que cresceu incorporou pessoal nas décadas de 70 e 80 para suprir as demandas de construção e operação do sistema, sempre adotou modelo administrativo burocrático do tipo verticalizado e departamental, centralizando o poder decisório na Administração Central em Florianópolis, e contando com agências regionais distribuídas no território catarinense.

Ao longo dos anos, a empresa experimentou algumas iniciativas em termos de modernização de gestão, como implantação de um programa de qualidade, criação de



Ouvidoria, implantação de centrais de operação do sistema e centrais de atendimento ao consumidor.

Apesar de operar em regime de monopólio a maior parte do tempo, a gestão da Empresa Alfa foi acompanhando as pressões externas, seja as do acionista majoritário, sejam àquelas oriundas do poder concedente. A Empresa Alfa é uma das poucas empresas do setor que se mantém estatal, mas sofre ameaças de privatização e ataques e especulações por parte do mercado e políticos interessados na sua privatização (VIEIRA, 2001).

As dificuldades financeiras foram aumentando com o passar dos anos. O crescimento do mercado obrigou a compra de energia no mercado *spot* a preços exorbitantes; a ausência de recursos para investimentos; necessidade de rolagem de empréstimos; tarifas insuficientes e a dificuldade de adaptar-se a um novo ambiente, fragilizam cada vez mais a Empresa, que se encontra com grandes desafios a superar (VIEIRA, 2001).

Para fazer frente aos investimentos necessários, a empresa passou a atuar no mercado de capitais, com destaque para o lançamento de ações, para investidores institucionais, em 1996. Além de captar US\$ 130 milhões, isso inseriu a Empresa Alfa no mercado internacional, aumentando o volume médio de negociações das ações de 5,4 milhões (antes da operação) para 47 milhões em média no ano de 2001 (MORITZ, 2001).

Na Coalizão Externa, um importante *stakeholder* faz-se presente, a ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, que passa a exercer o papel regulador e a assinatura do Contrato de Concessão com a Agência Reguladora, constitui-se em nova restrição formal com grande impacto na concessionária. Da mesma forma a GERASUL, privatizada em 1987, na condição de Produtor Independente, torna-se, ao mesmo tempo, a principal supridora e potencial concorrente no mercado da Empresa Alfa (VIEIRA, 2001).

Finalmente, adicionalmente à assinatura do Contrato de Concessão, a ação do Tribunal de Contas, o Conselho Fiscal, o Conselho de Consumidores, a Intersindical e a eleição de um Representante dos Empregados no Conselho de Administração da Empresa, passam a

representar forças que passam a exigir da Empresa uma atuação mais profissionalizada (VIEIRA, 2001).

A empresa também adotou a terceirização dos serviços de construção e de manutenção de redes e vem aumentando investimentos em automação das suas subestações de transformação. Um fato relevante é a adoção de um amplo programa de demissão incentivada de pessoal, que provocou a redução de cerca de 30% no quadro, o que exige da empresa um investimento maior na tecnologia, tanto em sistemas quanto de equipamentos.

A empresa está sendo preparada para um processo de reestruturação de seu negócio e da sua estrutura operacional, objetivo ajustar a empresa ao novo modelo institucional do setor elétrico brasileiro e ajustar a administração à nova realidade em termos de quadro de pessoal.

### **3.2 Sistema de Suprimentos da Empresa Alfa**

#### **a) O Departamento de Suprimentos**

A Empresa Alfa contém em seu posicionamento organizacional, o Departamento de Suprimentos – DPSU, diretamente subordinado à Diretoria Administrativa - DA. O Departamento de Suprimentos é composto pelas seguintes Divisões:

- Divisão de Programação de Suprimentos - DVPS;
- Divisão de Compras - DVCM;
- Divisão de Administração de Estoques - DVAE;
- Divisão de Controle de Qualidade - DVCQ.

O Departamento de Suprimento tem como atribuições:

- gerenciar as atividades macros desenvolvidas pelas divisões.
- desenvolver e implantar novas técnicas de planejamento de suprimentos.
- analisar e dar pareceres de relatórios gerenciais.
- acompanhar a legislação referente aos aspectos legais de licitação.

- gerenciar e orientar as atividades referentes à aquisição, estoque, distribuição de materiais e equipamentos.
- implantar e gerenciar itens de controle de desempenho das áreas.
- estudar e dar pareceres de alternativa de mercado (interno e externo).
- implantar e acompanhar normas e padrões de materiais.

b) O Sistema de Suprimentos na Empresa Alfa – Uma visão geral

O Sistema de Suprimentos das empresas do setor elétrico foi unificado a partir das recomendações do COGE – Comitê de Gestão do setor. O Sistema compreende um Ciclo do Material que vai desde a especificação, oriundos do sistema projetos de expansão ou produção de energia, até sua aplicação, efetivada pelas áreas de manutenção e construção. Entre esses dois momentos insere-se uma gama complexa de atividades de linha e em paralelo que os interliga, no ciclo produtivo da empresa. É nesse contexto, representado na figura abaixo, que se apresenta a área de suprimento das empresas do setor elétrico.

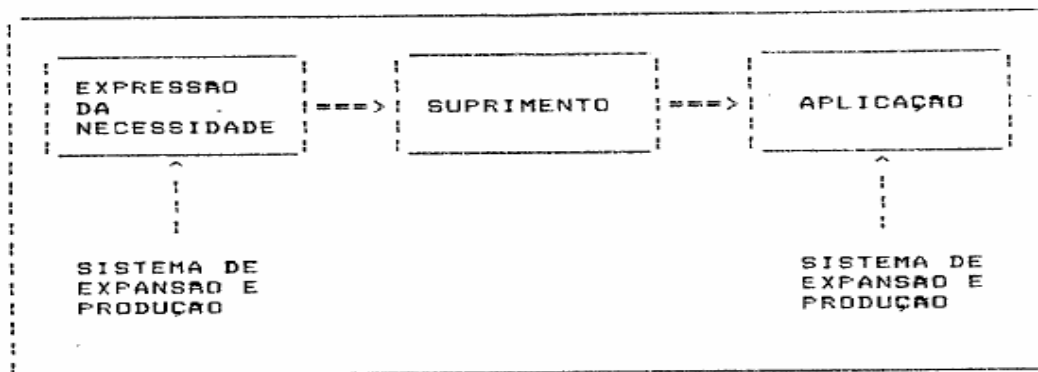


Figura 05 - A função de Suprimentos numa Empresa de Energia Elétrica  
 Fonte: COGE (1989)

Nesse contexto, a Missão da Área de Suprimentos no Setor Elétrico, segundo COGE (1989), pode ser assim resumida: sistema ou função da organização que responde pelo atendimento de necessidades de Material e Serviços aos diversos projetos de investimento e programas de manutenção da Empresa, estabelecendo a interligação entre as áreas

requisitantes ou usuárias e o Mercado Fornecedor, de modo que aquele esteja disponível para aplicação atendendo aos seguintes requisitos:

- especificação técnica em conformidade com aquela definida pelos requisitantes, viabilizada pela permanente adequação do Mercado de Fornecedores e Produtos às necessidades usuais da Empresa.;
- quantidades, preços favoráveis prazos e locais de entrega ao usuário compatíveis com os cronogramas de aplicação nos projetos e programas de manutenção;
- controle físico-financeiro de material estocado, segundo técnicas que atendam às necessidades gerenciais e exigências da legislação em vigor.

O Ciclo de Materiais e Suprimentos atua num movimento essencialmente dinâmico, regularizando-se de acordo com as mudanças internas de demanda, preços, logística de distribuição física, desempenho de fornecedores e disponibilidade de mercado. A figura a seguir ilustra a posição de interface do Sistema de Suprimento interligando o Mercado Fornecedor com os Sistemas de Expansão e Manutenção da Empresa.

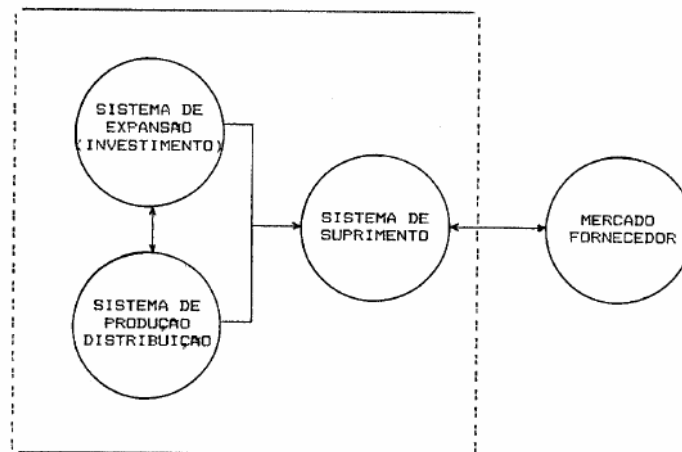


Figura 06 - O Sistema de Suprimentos Interligando a Empresa ao Mercado Fornecedor

Fonte: COGE (1989)

O Sistema de Suprimentos deve atuar, segundo COGE (1989), de forma a resultar em condições mais eficientes e econômicas para a Empresa, com análises e procedimentos que

devem envolver, entre outros aspectos, a disponibilidade de estoques, controle de qualidade de materiais, estimativa de preços e prazos de entrega, política de compras, padronização de mercado e estoques, habilitação de fornecedores, custo de armazenamento, logística de distribuição, normas técnicas, desempenho de produtos, cadastro de materiais, políticas de sobressalentes, inventário de material, habilitação de fornecedores, previsão de mercado etc.

Esses elementos compõem uma abordagem multifuncional, de acordo com Coge (1989), do Ciclo de Materiais e Serviços com o objetivo básico de redução do custo do material por meio da otimização de sua especificação, aplicação, consumo e níveis de estoque, mediante ação integradas das áreas e sub-funções, conforme se pode ver na figura a seguir.

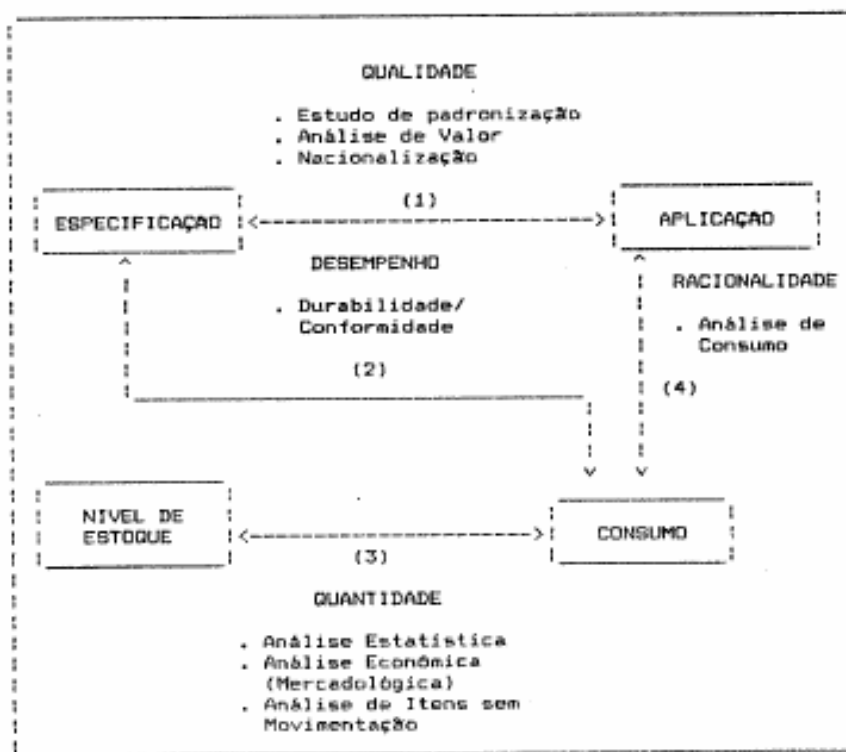


Figura 07 – Ciclo de Suprimentos

Fonte: COGE (1989).

O Ciclo de Suprimentos apresenta também uma atividade de Desenvolvimento de Produtos e Fornecedores que busca o aprimoramento de mercado e produtos através de atividades periódicas de avaliação técnico-econômica, de fornecedores, e estudos de desenvolvimento e recuperação de produtos.

A Atividade de Desenvolvimento de Produtos e Fornecedores divide-se em várias, conforme mostra a figura a seguir.

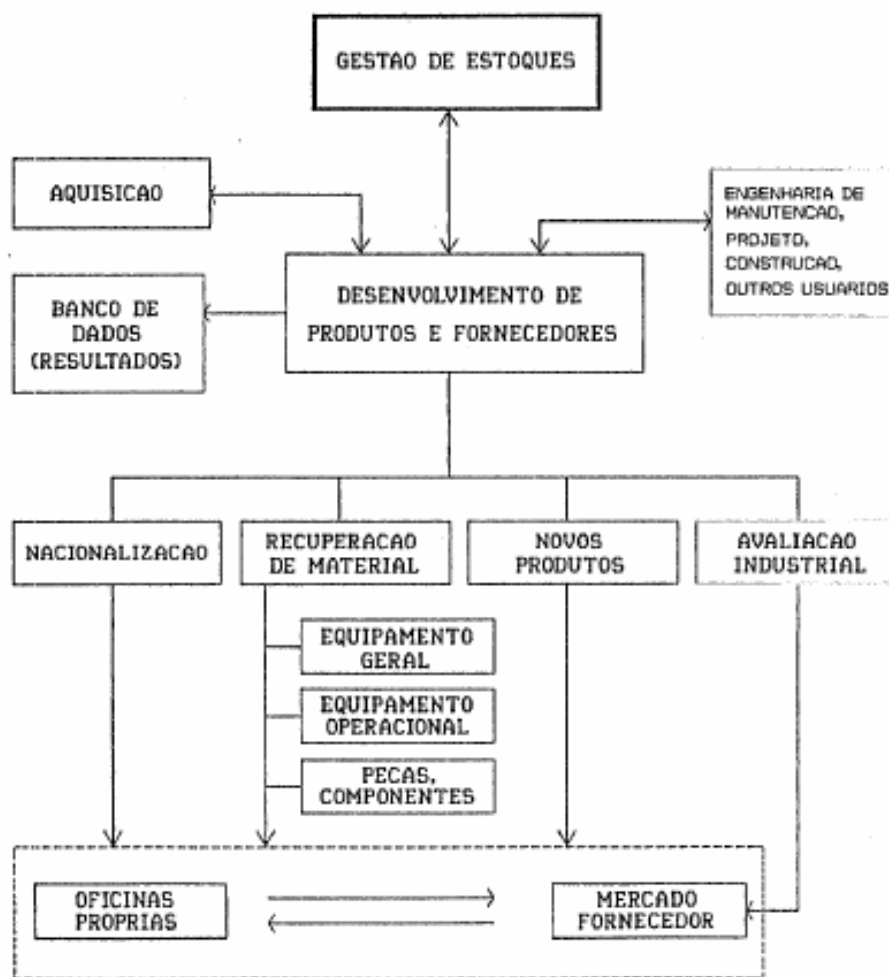


Figura 08 – Desenvolvimento de Produtos e Fornecedores  
Fonte: COGE (1989).

### c) Os Procedimentos de Suprimentos da Empresa Alfa frente à Legislação

O Setor Elétrico, bem como as demais empresas estatais, está sujeito a disposições constitucionais e a dispositivos legais. A Empresa Alfa em razão de suas estratégias, peculiaridades e suas próprias condições e situações da sua área de suprimentos apresenta uma série de procedimentos e dificuldades, conforme disposto nos quadros apresentados em Anexo.

Os quadros em Anexo apresentam para as disposições constitucionais e legais – Constituição Federal e Lei 8.666/93, os respectivos procedimentos e complicadores da Empresa Alfa, que foram levantados por ocasião de entrevistas efetuadas junto a técnicos da empresa.

Se por um lado a legislação – Constituição Federal e Lei 8666/93 estabelecem exigências relativas ao de processo de licitação para realização de contrato com a Administração Pública, direta ou indireta, por outro lado tais regramentos acabam por dificultar a concorrência da empresas estatais - aí incluída a Empresa Alfa, em relação às demais empresas privadas, especialmente depois da desregulamentação do Setor Elétrico, uma vez que uma vez que foi instituído um mercado altamente competitivo e com necessidade de respostas rápidas.

### **Identificação de fornecedores de pequeno porte**

Foi levantando, aleatoriamente, por se tratar de amostra intencional como a mais indicada no presente estudo a relação de fornecedores de pequeno porte. A seguir é apresentada a listagem, em vários quadros, que englobam os resultados do levantamento para facilitar a compreensão dessa fase da pesquisa:

EMPRESA	CERTIFICAÇÃO	PRODUTOS E SERVIÇOS
Reivax Ind.Comércio	Sim	Transdutores de potência,bobinas, excitatrizes, automação de usinas
Mila Inf.Ind.Comércio	Sim	Microcomputadores,impressoras, componentes para micro/impressoras registradores gráficos,estabilizadores.
Lieven Artefatos de Concreto	Não	Postes de concreto para distribuição
Consest Construtora e Incorporadora	Não	Postes de concreto para distribuição
Davi Pré-moldados	Não	Postes e tubos de concreto
Fronza Artefatos de Cimento	Não	Postes de concreto para distribuição
Maac Ind.e Comércio de Pré-fabricados	Não	Postes de concreto para distribuição
Concreforte Artefatos de Cimento	Não	Postes de concreto para distribuição
Chapecó Equipamentos Elétricos	Não	Manutenção de transformadores de distribuição.
Cebra Conversores Estáticos Brasil	Sim	Carregadores de baterias, retificadores conversores estáticos CC/CA; CA/CC
Khronos Ind.Comércio	Em processo de certificação	Baterias, fontes de corrente continua banco de capacitores, componentes eletrônicos, conversores, estabilizadores unidades de ensaio, medidores.

Quadro 04 – Categoria Industria e Comércio

Fonte: a partir da pesquisa



As empresas relacionadas não são únicas e foram escolhidas aleatoriamente para exemplificar a questão.

EMPRESA	CERTIFICAÇÃO	PRODUTOS E SERVIÇOS
Joiarte Artefatos de Cimento Ind. e Com.	Não	Cruzetas de concreto, postes de concreto com caixa de medição e fiação
SSM Estruturas Metálicas	Não	Torres metálicas, estruturas de suportes para equipamentos, elétricos, estruturas p/coberturas
Construtora MJI	Não	Postes de concreto padrão entrada de Consumidor
Stange Ind. e Comercio Materiais de Construção	Não	Poste de concreto seção circular e de Distribuição
Cimediana Artefatos de Cimento	Não	Postes de concreto padrão, entrada de Consumidor

Quadro 05 – Categoria Industria

Fonte: a partir da pesquisa

Por último o quadro a seguir mostra os fornecedores de produtos e serviços para a manutenção e instalação de redes.

EMPRESA	CERTIFICAÇÃO	PRODUTOS E SERVIÇOS
Ilha Service	Sim	Microcomputadores, impressoras, componentes para micro/impressoras registradores gráficos,estabilizadores
Comercial Stecanela	Não	Ferramentas,medidores,disjuntores, quadros de distribuição,transformadores
Fortlux Montagens Elétricas	Não	Projeto, construção e reforma de redes e linhas de distribuição, instalação e
Eletrowatt Montagens Elétricas	Não	Projetos, construção e reforma de linhas e redes, instalação e manutenção de iluminação pública .
Eletro ASPL	Não	Projetos e construções de linhas e redes, cabos e fios, elos fusíveis, chaves seccionadoras, ignitores, transformadores
Eletrobom Produtos Elétricos	Não	Manutenção de transformadores de Distribuição
Transformadores São Miguel	Não	Manutenção de transformadores, linhas de distribuição e iluminação pública
Ima Instaladora	Não	Projeto e construção e manutenção de pequenas linhas e instalações de iluminação
Instaladora Elétrica Guigo	Não	Projetos e construções de pequenas linhas instalação e manutenção de iluminação
Svilluppo	Não	Projeto e construção de pequenas redes, suspensão e religação de fornecimento
Mercolux Comercial Elétrica	Não	Ramais de entrada e rede de distribuição subterrânea, cabo isolado 34,5kV,
Energy City	Não	Instalação e manutenção de iluminação pública,manutenção de redes
Fios e Cabos Transformadores	Não	Manutenção de transformadores de Distribuição
Quantum Engenharia	Não	Redes de distribuição subterrâneas, projetos de linhas e rede de distribuição construção e montagem de subestações

Quadro 06 – Comércio e Serviços

Fonte: a partir da pesquisa

A seguir é apresentado o conjunto de resultados da pesquisa.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa ao buscar respostas para a questão “*como utilizar o poder de compra estatal como indutor para o desenvolvimento e qualificação de fornecedores de pequeno porte*”, tratou de um tema de relevância estratégica, econômica e social, pois representa, de um lado, uma alternativa para complementar o papel do Estado em sua função de promotor de desenvolvimento, e uma oportunidade para fortalecer a qualidade e competitividade de empresas de pequeno porte.

Quanto ao primeiro objetivo específico:

Identificar na cadeia de fornecedores da *Empresa Alfa*, objeto da pesquisa e de empresas estatais, oportunidades do poder de compra para obter melhoria de padrões de qualidade e redução dos custos de bens e serviços;

A pesquisa possibilitou identificar prováveis parcerias na cadeia de valor do setor elétrico nos segmentos: (I) geração, (II) transmissão, (III) distribuição e (IV) comercialização, em razão da nova realidade do setor elétrico brasileiro, foi verificado que há instituições e programas que possibilitam a adoção de estratégias para uso do poder de compra para obter melhoria de padrões de qualidade e redução dos custos de bens e serviços em empresas do setor.

Em relação ao segundo objetivo específico:

A pesquisa mostrou que é possível explorar as oportunidades de parceria entre empresas estatais e os fornecedores de bens e serviços tendo o *poder de compra* como condicionante

de processos associativos. Mostra ainda, possibilidade de recomendar projetos para implantar estratégias e tecnologias inovadoras em sistemas que propiciem qualidade, cooperação, alianças e parcerias utilizando-se o *poder de compra* da *Empresa Alfa* como instrumento de política econômica estadual. Assim, o *poder de compra* pode tornar-se o elemento indutor para oportunidades de apoio ao modelo institucional de certificação. Todavia, referindo-se as oportunidades de apoio e sustentação do sistema de normas brasileiras e da certificação de laboratórios de inspeção e testes que contemplam o segundo e o quarto objetivo específico, verificou-se a existência de possibilidades de apoio e sustentação por intermédio de instituições nacionais como o Sistema Nacional de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial – SINMETRO, das normas brasileiras – ABNT, do apoio ao modelo institucional de certificação por meio do INMETRO e do Movimento Brasil Competitivo e Prêmio Nacional da Qualidade, assim, como oportunidades de certificação de laboratórios de inspeção e testes por meio do poder de compra como condicionante no processo de formação das parcerias.

Identificar oportunidades de apoio ao modelo institucional de certificação, INMETRO e PBQP, por meio do poder de compra como elemento indutor;

Para contemplar esse objetivo específico é possível ao comprador estatal – no caso a *Empresa Alfa* - um papel pioneiro e de liderança nas iniciativas relacionadas aos serviços de infra-estrutura tecnológica: metrologia, normalização e certificação da qualidade, entre outras funções enumeradas no documento. O sucesso desse tipo de estratégia pode acompanhar, dentre outros requisitos, que podem ser adotados, a criação de um Centro de Excelência em Parcerias – para operar fora do modelo hierárquico, como modo de fugir às dificuldades inerentes a qualquer modelo de burocracia.

Levantar oportunidades de parceria entre empresas estatais e os fornecedores de bens e serviços tendo o poder de compra como condicionante de processos associativos;

A pesquisa não mostrou dificuldade, a não ser de ordem cultural/organizacional para implementar parcerias com fornecedores e universidades de modo a levar para a ponta, onde é produzido o bem, as condições de padrão qualitativo, como primeiro passo de uma futura certificação. Ressalva-se, entretanto, que as entrevistas mostraram que a idéia não é bem recebida pela empresa, o que implica ser mais bem estudado para uma posição definitiva sobre o assunto.

Identificar projetos de demonstração no âmbito de um programa de sub-contratação visando testar a capacidade indutora do poder de compra e redes de fornecedores.
---

Não foi detectado pela pesquisa o que se refere a este objetivo. Todavia, há registro de atividade incipiente e isolada com relação à compra de postes de distribuição pela área de suprimentos.

## **5. PROPOSTA PARA UTILIZAÇÃO DO PODER DE COMPRA PELA EMPRESA ALFA**

### **5.1 Antecedentes**

Como foi visto no item anterior, a Empresa Alfa pratica em seu Sistema de Suprimentos procedimentos burocráticos de modo a atender aos requisitos legais. Uma vez que as empresas atendam às exigências em termos de habilitação, qualificação técnica, econômica e financeira (Art. 31), regularidade fiscal, entre outras obrigações, poderão participar das fases edital, habilitação, julgamento, homologação e adjudicação.

No entanto, esses procedimentos somente atendem a uma necessidade interna da Empresa, no sentido de suprimento de equipamentos, materiais e serviços. Assim, dessa forma, não cumprem uma função estratégica de utilização do poder de compra como indutor do desenvolvimento.

A presente proposta visa fortalecer o papel de animador do Estado de SC – como promotor do desenvolvimento -, utilizando como enfoque estratégico a utilização do poder de compra do Estado, por meio da Empresa Alfa, num movimento estratégico – no sentido de fora para dentro -, por meio de parcerias.

Trata-se de não mais repetir um esforço de dentro para fora pois, a Empresa Alfa experimentou vários programas para transformação empresarial e/ou para geração de novos negócios – apoiados por consultorias externas - que ficaram inacabados, devido a muitas causas como descontinuidade administrativa, ingerência político-partidária, cultura como empresa pública, em função da estabilidade e garantia de emprego, burocratização, conservadorismo devido a culturas antiquadas muito enraizadas, resistências da Administração Central em descentralizar poder, falta de profissionalização gerencial e outros.

Mais recentemente a Empresa Alfa procedeu - do final de 2002 até meados de 2003 -, um amplo Programa de Demissão Voluntária Incentivada - PDVI, o que provocou evasão em cerca de 30% do quadro de pessoal, causando perda de talentos e perda de memória organizacional.

Apesar das mudanças trazidas pelo Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico - Reseb e das várias iniciativas internas buscando implementar programas de transformação, a Empresa Alfa ainda encontra-se operando num modelo tradicional, vulnerável às transformações do ambiente externo e do próprio setor.

A Empresa Alfa além de apresentar uma inércia e disfunções da burocracia, um modelo centralizador e lento processo decisório não adequados às novas demandas do Setor, tem ainda a sua situação agravada pelo fato de que compra a grande parte da energia elétrica que distribui e pelo fato de que a nova legislação do setor possibilitar a entrada de produtores independentes de energia, que passam a atuar como concorrentes potenciais da Empresa. E, também, as mudanças no setor não permitem mais o repasse de custos gerenciáveis para as tarifas – o que exige esforço de gerenciamento por parte da Empresa. Finalmente, a Empresa enfrenta ainda consumidores tutelados, pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, pelo Código de Defesa do Consumidor e pelo PROCON.

A Empresa vem demonstrando fragilidade em seu posicionamento estratégico, demonstrada pela perda de concessão para exploração do gás natural, o que resultou na criação da SC GÁS e pelas constantes ameaças de privatização.

É importante que a situação crítica da Empresa Alfa poderá piorar, em razão de que o Governo Federal está preparando um novo programa de mudanças para o setor, o que trará novas exigências para a Empresa.

Assim, é urgente que a Empresa Alfa atenda às exigências do seu acionista principal – O Estado – e, ao mesmo tempo, agregue valor a seus negócios, por meio da construção de

forças para enfrentar a concorrência nascida da desregulamentação do setor, passando a competir por meio de alianças estratégicas.

## 5.2 Proposta

A Proposta constitui-se de um elenco de requisitos básicos para utilizar o poder de compra da Empresa Alfa por meio de alianças público-privadas como Instrumento de Desenvolvimento e Qualificação dos Fornecedores para Certificação de Qualidade de Micro e Pequenas Empresas.

O poder de compra pode se constituir num importante elemento de qualificação e certificação através da cooperação entre a demandante e seus fornecedores, podendo levar à obtenção de capacitação tecnológica na rede de parceiros como um todo.

Embora não sejam possíveis mudar em curto prazo e de maneira abrupta a cultura da relação empresa e seus fornecedores, é imprescindível buscar de forma continuada o incremento da parceria para que a oferta de bens e serviços se dê em bases competitivas de preço e qualidade, em face da competição e das mudanças crescentes do setor.

Neste caso, as empresas estatais no seu campo de atuação, têm a responsabilidade de induzir os fornecedores locais à posição de "*world class suppliers*". O relacionamento das empresas estatais com estes fornecedores deve evoluir para uma situação de parceria permanente e de reciprocidade entre parceiros. Cabe ao comprador estatal um papel pioneiro e de liderança nas iniciativas relacionadas aos serviços de infra-estrutura tecnológica: metrologia, normalização e certificação da qualidade.

A proposta explora as possibilidades de realizar alianças estratégicas com micro e pequenas empresas atuais ou potenciais fornecedores de materiais e serviços, com a Empresa Alfa antecipando-se como patrocinadora e animadora de negócios, preenchendo a lacuna criada pela própria falta de recursos.



A proposta procura fugir do *modus operandi* que procura internalizar toda uma atividade negocial num sistema burocrático incapaz de dar respostas exigidas pelo ambiente competitivo, buscando caminhos para captação de recursos e de estruturação de alianças estratégicas de negócios capazes de realizar serviços e materializar investimentos sem comprometimento do fluxo de caixa.

### **5.3 Requisitos Básicos**

- Utilizar de ações que não dependam diretamente da estrutura burocrática;
- Dar prioridade para ações que resultem em atendimento imediato ao consumidor utilizando-se de parcerias e processos recorrentes com alta capacidade de resposta;
- Incluir outros canais de comunicação para atendimento do cliente com apoio externo;
- Criar atendimento qualificado para os consumidores livres e clientes especiais (polícias, hospitais, clínicas);
- Criar mecanismos de Suporte para Atendimento Técnico de Emergência;
- Implantar Sistema de Qualificação de Fornecedores de Serviços – QFS (empreiteiras) utilizando-se de recursos a fundo perdido oriundos do MTB, específicos para esse tipo de treinamento;
- Promover Qualificação e Certificação ISO – 9000 para fornecedores nas as áreas de atendimento ao cliente junto às Agências da Empresa Alfa;
- Prever mecanismos para que as parcerias e projetos gerem trabalho e renda;
- Criar fatos geradores de notícias para que a Empresa Alfa se engaje no processo a partir do efeito demonstração divulgado pela mídia;
- Internalizar a atividade na Empresa Alfa somente depois de obter efeito demonstração.

### **5.4 Implementação de requisitos**

#### **a) Fase I: Parcerias**

Firmar convênios com fornecedores de base tecnológica e de serviços, mídia, (particularmente Rádio e Televisão) fornecedores de materiais e equipamentos, Global

Telecom, Senai e outros, como preparação para organização de Workshop para discutir estratégias para celebração de convênios e parcerias para desenvolver desenvolvimento, qualificação e certificação de fornecedores e melhoria de serviços de atendimento especializados ao cliente. Os próprios convênios atuam como fatos geradores de notícias.

#### **b) Fase II: Definição do Projeto**

Trata-se da estruturação do projeto - utilização do poder de compra pela Empresa Alfa como instrumento de desenvolvimento e qualificação dos fornecedores para certificação de qualidade de micro e pequenas empresas.

Consiste na definição do(s) projeto(s) para efeito demonstração e celebração de parcerias público-privadas.

#### **c) Fase III: Implantar o Projeto**

- Assessoria para o Desenvolvimento e Gestão Estratégica do Sistema ISO/9000;
- Assessoria para a Gerência dos Projetos: Implantação da ISO 9000;
- Treinamento dos profissionais e Equipes envolvidas no Sistema, Projeto e Atividades.

#### **d) Fase IV: Capacitação tecnológica das empresas fornecedoras**

A conjugação dos instrumentos creditícios (MTb, FINEP e outros), fiscais (uso da nova lei para incentivos fiscais ao desenvolvimento tecnológico) e de poder de compra da Empresa Alfa será buscada através dos seguintes mecanismos:

- exigência pela Empresa Alfa que seus fornecedores a partir de data pré-fixada tenham obtido certificação;
- associação formal de fornecedores, através de capacitação tecnológica oferecida por programas como os do SENAI;
- suporte financeiro através de programas do MTb, FINEP e de incentivos fiscais.

**e) Fase V: Programas a serem desenvolvidos pela Empresa Alfa e Empresa Responsável pela Capacitação e Assessoria (Senai)**

- Homogeneização dos procedimentos de auditoria dos sistemas de qualidade.
- Certificação de Auditores de Qualidade.
- Exigências de padrões de qualidade para micro e pequenas empresas (rede de fornecedores da Empresa Alfa).

**f) Fase VI: Implementação do Projeto Demonstração**

Consiste na implementação do Projeto (em 180 dias).

**g) Fase VII: Implementação do Projeto em todas as Agências da Empresa Alfa**

Implementação do Projeto em toda a Empresa Alfa (em 12 meses).

**f) Fase VIII: Certificação**

O Processo final para Certificação engloba diagnóstico inicial, reunião de estruturação do empreendimento, levantamento de processos, redação do manual da qualidade, elaboração e adequação dos documentos do sistema da qualidade, formação de auditores internos, programa de auditorias internas da qualidade, ações de análise crítica, *pre-assessment*, ações para certificação, e Auditoria de processos para Certificação de Qualidade ISO 9000/2000.

## **5.5 Indicadores para Avaliação da Contribuição do Poder de Compra do Governo**

Dentro do escopo do projeto poderão ser utilizados os seguintes indicadores para avaliação da contribuição do poder de compra da Empresa Alfa e do governo:

### **5.8.1 Indicadores da importância relativa da demanda do governo por setor:**

- a) valor das compras da Empresa Alfa /total das vendas do setor;
- b) valor das compras da Empresa Alfa /total das compras do governo;
- c) Número de empregados que possuem certificação profissional no caso das empresas prestadoras de serviços.

### **5.8.2 Indicadores da existência de sistema explícito de padrões técnicos, de qualidade e de preços, nas compras do Governo:**

- a) classificação dos padrões existentes em cada área/agência da Empresa Alfa;
- b) importância relativa das áreas onde existem exigências de conformidade nas compras da Empresa Alfa/Governo;

### **5.8.3 Indicadores do grau de difusão da exigência de padrões indutores de capacitação, qualidade e produtividade dos fornecedores:**

- a) Percentagem das compras da Empresa Alfa que exigem conformidade/total das compras por setor e órgão/agência responsável;

#### 5.8.4 Indicadores da estabilidade nas relações de cooperação técnica com fornecedores:

- a) Número e características dos fornecedores qualificados/participação no total das compras da Empresa Alfa/Governo;
- b) Número, orçamento e duração média dos projetos mobilizadores e integradores e dos projetos cooperativos/número, orçamento e duração média dos convênios de cooperação de agências da Empresa Alfa com universidades e instituições de pesquisa.

### 5.6 Áreas Possíveis de Aplicação

O Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico – Reseb, desregulamentou e abriu à competição os segmentos de geração e comercialização, e manteve regulamentado e em regime de monopólio as áreas de transmissão e distribuição. O quadro abaixo apresenta a desregulamentação do setor, bem como, a dificuldade de competir sem a flexibilização da empresa estatal.

SEGMENTOS	CARACTERÍSTICAS	ORGANIZAÇÃO
<b>GERAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desregulamentação;</li> <li>• Competição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações flexíveis;</li> <li>• Organização em rede;</li> <li>• Formação de alianças.</li> </ul>
<b>TRANSMISSÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentação;</li> <li>• Monopólio natural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia ajustada às novas realidades e demandas dos clientes.</li> </ul>
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentação;</li> <li>• Monopólio natural.</li> </ul>	
<b>COMERCIALIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desregulamentação;</li> <li>• Competição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações flexíveis;</li> <li>• Organização em rede;</li> <li>• Formação de alianças.</li> </ul>

Quadro 07 - Possibilidades de Organização e Parcerias para os Segmentos do Setor Elétrico

Fonte: Garrido (1999)

Nesses segmentos, como mostra o quadro 4, são recomendados modelos organizacionais diferentes. A burocracia é insuficiente diante de ambientes complexos, mutáveis, incertos, concorrenciais. Mas a burocracia, devidamente ajustada, pode ser eficaz em determinados

contextos, nos quais o ambiente e a tarefa sejam simples e estáveis, sem concorrência enquanto para um ambiente dinâmico e competitivo, são recomendadas organizações flexíveis, estruturas orgânicas, organizações em rede, firmas centrais como elemento de conexão de uma dinâmica gama de relacionamentos e formação de alianças.

A figura a seguir complementa o quadro 4 e mostra a diferença entre a cadeia fechada – anterior a reestruturação do setor elétrico – e o momento atual com a chamada cadeia aberta.

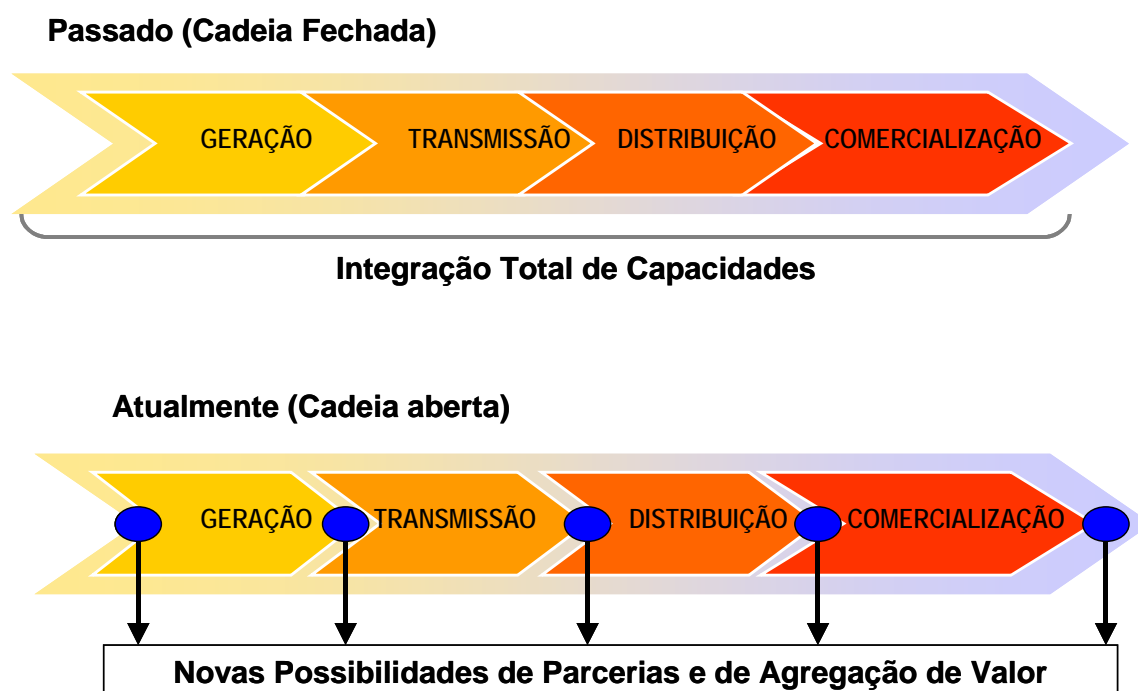


Figura 9 – A Nova Cadeia de Valor do Setor e as Possibilidades de Parcerias  
Fonte: a partir da pesquisa.

Assim, enquanto aos segmentos cabem modelos burocráticos ajustadas às realidades e necessidades dos clientes, às áreas de comercialização, em razão da competição, são mais recomendados formas de organização flexíveis. Assim, os segmentos – comercialização e

geração – destacam-se como prioritários para desenvolvimento dos projetos de parceria para uso do poder de compra.

Nesses segmentos prioritários a proposta para uso do poder de compra pela Empresa Alfa pode ser aplicada para desenvolver uma cadeia de fornecedores estratégicos e implantar uma série de processos, entre eles o de gerenciamento de atendimento a clientes e o de gerenciamento de riscos, para receber a certificação ISO 9001/2000.

### **5.7 Operacionalização**

Para a operacionalização da proposta sugere-se a criação de um centro de excelência em alianças e parcerias, denominado Centro Indutor do Uso do Poder de compra e Parcerias com Fornecedores – CeComP, tomando por base a necessidade da cooperação ao nível de execução de alianças estratégicas.

A figura 10, apresenta uma ilustração do CeComP, agregando as diversas possibilidades de alianças para a Empresa Alfa.

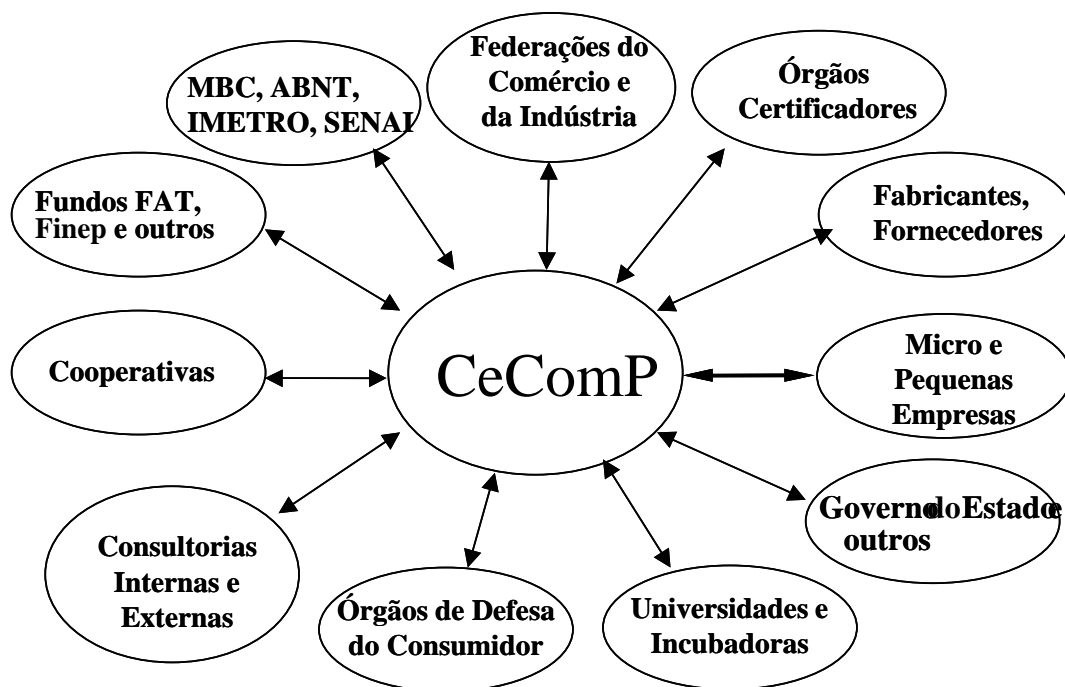


Figura 10 – Centro Indutor do Uso do Poder de compra e Parcerias com Fornecedores  
Fonte: a partir da pesquisa.



Para assegurar sua função estratégica, propõe-se também a instalação de um Comitê de Suprimentos, como supervisor do Centro de Compras e Parcerias – CeComP, junto à Diretoria da Empresa, conforme a seguir.

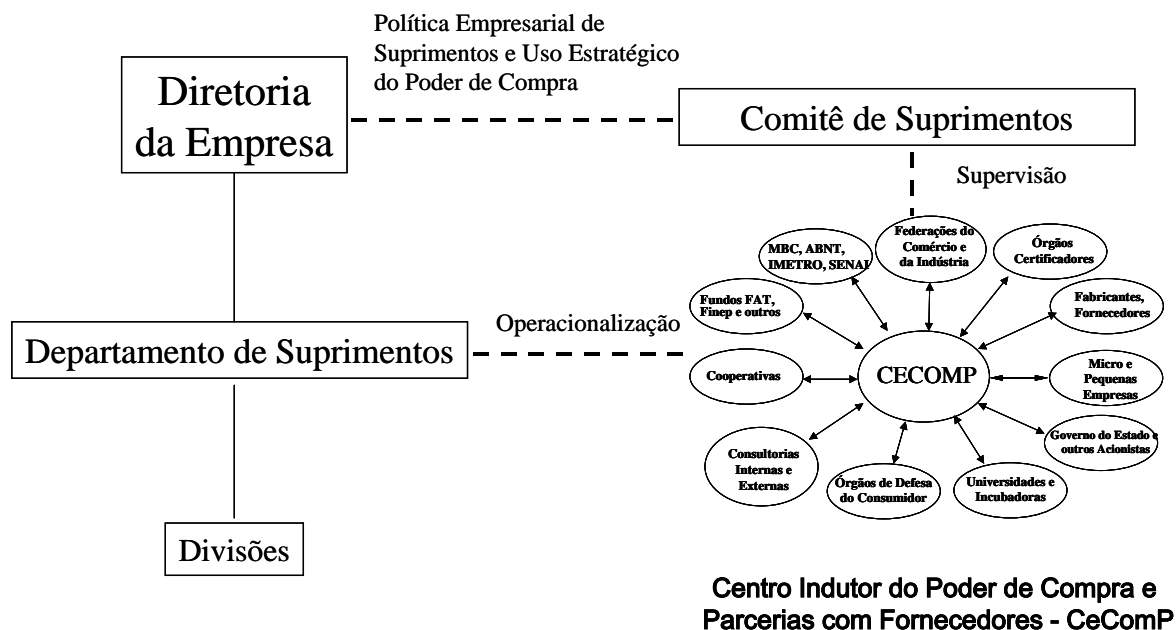


Figura 11 – Posicionamento Estratégico do CeComp  
Fonte: a partir da pesquisa.

A criação do Comitê de Suprimentos, composto por representantes do Governo e de entidades representantes dos fornecedores e instituições parceiras, não representa mais um elemento a compor a burocracia, como uma primeira leitura poderia sugerir.

A vinculação sugerida cumpre uma função estratégica estudada a partir da década de 70 e que se refere às alternativas para participação pública. Devido às mudanças profundas da sociedade a responsabilidade empresarial e a participação pública adquirem novos contornos, pois a sociedade devidamente organizada torna-se um fator de apoio para a

solução parcial de problemas que, a longo prazo, ameaçariam a sobrevivência da corporação.

Numa sociedade em mudança, a necessidade central da administração empresarial é ter acesso a informações antecipadas, a exemplo do ambiente, indo além do fator econômico e agregando parcerias com a própria sociedade, cujos membros estão, de fato, envolvidos nessas mudanças.

Assim, o Centro Indutor do Uso do Poder de compra e Parcerias com Fornecedores, pode significar para a Empresa Alfa, uma oportunidade sem precedentes para afirmar a sua liderança no Estado, especialmente junto a comunidade empresarial, e para demonstrar a sua responsabilidade social. A proposta poderá ainda representar um mecanismo para aperfeiçoar consideravelmente os seus esforços de colher subsídios para alimentar seu planejamento estratégico e, em decorrência, ampliar negócios e, assim, reforçar sua competitividade, além de contribuir estrategicamente com o Estado – seu principal acionista – no papel de indutor do desenvolvimento do Estado de SC.

## **6. CONCLUSÕES**

Ao apresentar as conclusões finais, para maior facilidade de leitura, foi realizada uma síntese que está apresentada a seguir:

- as especificações de compra são sempre emitidas pela Divisão de Compras e quando necessário, baseadas em normas internas disponíveis no Subsistema Normas e Estudos de Materiais e Equipamentos de Distribuição ou normas brasileiras reconhecidas;
- os procedimentos de compras obedecem especificamente aos requisitos legais previstos na lei 8666/93;
- as condições gerais de cadastramento que podem ser obtidos na Internet, em *site* da empresa;
- as empresas fornecedoras podem se cadastrar e revalidar o cadastro, conforme as exigências, que se constituem basicamente em: habilitação jurídica, regularidade fiscal,

qualificação técnica, qualificação econômico-financeira, e exigências complementares previstas em lei;

- na qualificação técnica são exigidas: registro ou inscrição na entidade profissional (serviços); atestado fornecido por pessoa jurídica; atendimento a requisitos especiais, relação de ferramentas e equipamentos;
- sempre que a proposta se referir a materiais técnicos, o fornecedor apresenta também os *Relatórios de Ensaio de Tipo do Material* cotado, emitido por Laboratório Brasileiro; os referidos ensaios deverão ser realizados preferencialmente pelas especificações da Empresa Alfa, se não houver, pela NBR ou normas internacionais IEC;
- para a obtenção do padrão/especificação *Empresa Alfa*, o fornecedor poderá contatar com a Divisão de Engenharias e Normas da Empresa Alfa;
- a empresa não faz uso do mecanismo do poder de compra em seus sistemas organizacionais nem de suprimentos, nem tem parcerias tendo o poder de compra como condicionante de processos associativos;
- a área de suprimentos não faz uso de certificação, nem utiliza informações do INMETRO ou de referências com base no PBQP;
- os processos e procedimentos não distinguem as empresas pelo tamanho e se além ao que é exigido pela legislação;
- o cadastro não exige o faturamento, nem o número de empregados, o que poderia permitir uma classificação dos fornecedores de pequeno porte;
- a empresa não utiliza identificação de certificação dos fornecedores em seu cadastro; assim, os certificados de registro cadastral e as pastas documentais arquivadas não informam sobre tamanho ou certificação das empresas;
- a empresa também não utiliza em sua base de dados as informações referentes sobre a certificação ISO 9000 como garantia de qualidade;
- empresas fornecedoras com produtos de natureza tecnológica, foram às únicas identificadas com certificação;
- exceto no que diz respeito à legislação, não foi constatada nenhuma outra orientação dos acionistas nem do Estado no tocante ao uso estratégico do poder de compra.

Assim, pode-se afirmar, com base nos dados disponíveis e informações prestadas pelos entrevistados, que a Empresa Alfa:

- a) tem seus procedimentos e relações de compra, praticados de forma burocrática, geralmente centralizada e por meio de coordenação departamental, feita pela Área de Suprimentos;
- b) no tratamento com seus fornecedores, procuram apenas a cumprir às obrigações estabelecidas pela legislação;
- b) não tem mecanismos que possam agir como indutor para o desenvolvimento e qualificação de fornecedores de pequeno porte;
- c) não apresenta mecanismos de colaboração ou parcerias com os fornecedores, com o Estado ou com outras entidades com a finalidade de desenvolver e qualificar seus fornecedores de pequeno porte;
- d) não utiliza o poder de compra.

Dentro desse escopo, é possível concluir pelas possibilidades do poder de compra da Empresa Alfa para apoiar o desenvolvimento de empresas de pequeno porte, ao mesmo tempo em que beneficia a sociedade, fortalece o Estado e moderniza o Governo como promotor do desenvolvimento.

É sugerido, aos pesquisadores futuros identificar as outras possibilidades do poder de compra em outros setores da economia, bem como para o aprimoramento de novos negócios e desenvolvimento de novas tecnologias. Entretanto, encontrar outras possibilidades de utilizar o poder de compra para ampliar os serviços do Estado aos cidadãos, bem como para gerar oportunidades de trabalho e renda permanece como desafio. Ao final da presente pesquisa, a imprensa está dando conta que o Estado do Ceará acaba de implantar o poder de compra como incentivo ao desenvolvimento do artesanato local. Embora seja ainda uma experiência incipiente, é possível que pesquisas futuras encontrem o poder de compra praticado em outras áreas e setores da economia.

Finalmente, a proposta pode contribuir às finalidades da Engenharia de Produção, pois integra fatores de natureza diversas, atentando para critérios de qualidade, eficiência, custos, etc, ao voltar a sua ênfase para as dimensões do produto/serviço e do sistema produtivo.

Por outro lado, a proposta da prática do poder de compra como instrumento de competitividade por meio do desenvolvimento de fornecedores é de interesse e estudo da Engenharia de Produção, podendo configurar uma contribuição ao estudo e a pesquisa acadêmica para o aprimoramento do setor elétrico catarinense e o fortalecimento da competitividade do Estado de Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Planejamento Estratégico, Normalização e Certificação**. Acessado em: 24 jul. 2003. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/mapa.htm>

\_\_\_\_\_. Newsletter ABNT. **Certificação e Normalização**. Edição 29 - Agosto/2002. Acessado em: 24.jul. 2003. Disponível em: [http://www.abnt.org.br/novid\\_novid.htm](http://www.abnt.org.br/novid_novid.htm)

BARCIA, Ricardo; STEIL, Andrea. **Organizações Virtuais e Teletrabalho**. Florianópolis, UFSC/PPGEP. 1999. Transparências.

BNDES. Informativo nº 36 AFE. **Número de Empregos gerados por Micro e Pequenas Empresas**. Janeiro de 2002. Acessado em: 29.maio.2003. Disponível em: <http://www.federativo.bndes.gov.br/>

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A Dinâmica do Sistema de Poder nas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: O Caso da Eletrosul**. Tese submetida como requisito para obtenção do título de doutor. Curso de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis, 1996 .

CÂNDIDO, G. A; ABREU, A, F. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional**. Revista de Administração - Read, Porto Alegre, v. 6, n. 6, dez. 2000. Acessado em: 10 jan.2003. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read18/read18>.

CNC - Confederação Nacional do Comércio. **Cartilha do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte**. Acessado em: 16 maio 2003. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/publica/sdp/cartilhaEstatuto.htm>

COGE. **Modelo Conceitual de Sistema de Suprimento para as Empresas do Setor de Energia**. 1989. Acessado em: 10 mar. 2003. Disponível em: <http://www.funcoge.org.br/acervo.asp?assunto=5>

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.

DODGSON, Mark. *Organizational learning: a review of some literatures*. *Organization Studies*, New York, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

ELETRICIDADE MODERNA. **Os premiados comentam**. São Paulo: Aranda Editora Técnica e Cultural Ltda. No. 286, jan. 1998.

EMPRESA ALFA. **Relatório do Programa “Nova Empresa Alfa”**. Florianópolis, 1998.

FRAGOMENI, Antônio Sérgio. **Sobre política tecnológica**. Acessado em: 13 nov. 2002. Disponível em: <http://www.abifina.org.br/E-1201.html>

FUNDAÇÃO VANZOLINI. **Porque e Quando Buscar a Certificação de Qualidade**. Boletim Conectivo. Ano IX - No 43. Agosto de 2000. Acessado em: 02 mar. 2003. Disponível em: <http://www.vanzolini.org.br/publica/boletim43/43pg2-3.pdf>

GARRIDO, Paulo Otolini. **Uma alternativa de gestão para a competitividade empresarial no setor elétrico brasileiro**: estratégias para a promoção do desenvolvimento humano e tecnológico e geração de trabalho e renda. Dissertação de Mestrado. 1999. 323 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **A pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARBISON, John R.; PEKAR, Jr., Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

IBQP/PR/Sebrae. **Projeto Empreendedorismo - GEM - *Global Entrepreneurship Monitor***. Acessado em: 15 mar. 2003. Disponível em: <http://www.ibqppr.org.br/index.php?menu=prodEmpreende>

INMETRO. **Qualidade e Certificação**. Acessado em: 04 maio 2003. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/>

JOHANNPETER, Jorge Gerdau. **Resultados Alcançados pelo Brasil nos 10 anos do PBQP**. Acessado em: 09 jan.2003. Disponível em: [http://www.mbc.org.br/resultado\\_site.asp?page=5](http://www.mbc.org.br/resultado_site.asp?page=5)

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KODAMA, Fumio. ***Japanese Exchange for Process Inovation***. Les Nouvelles: Journal of Licensing. Setembro, 1990.

JORGE, Danilo. **Cemig incentiva fornecedores de Minas**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 28 jul. 1999.

LEMO, Antônio Humberto Medeiros. **Subprograma Estruturante do PBQP Tecnologia de Gestão do Uso do Poder de compra**. Revista PGQP. 2000. Acessado em: 11 fev. 2003. Disponível em: [www.pbqp.gov.br/revista/edicoes/9/poder\\_compra.htm](http://www.pbqp.gov.br/revista/edicoes/9/poder_compra.htm)

LÉVY, Pierre. **O que é o Virtual?** São Paulo, Editora 34, 1996.



MALMEGRIN, Maria Leonídia Marques. **Conceitos e Práticas Avançados em Gestão de Compras e Logística**. Fundação Getúlio Vargas. 2002. Acessado em: 24 jan. 2003. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/eventos/sisg/default.htm>

MARTÍNEZ, Maurício L. **Panorama Setorial Energia Elétrica**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1997. v.1.

MBC - MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **Planejamento Estratégico**. 2002. Acessado em: 07 mar. 2003. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/mbc.asp>

MDIC. Finep. **Fóruns de Competitividade. Glossário**. 09/12/2002. Acessado em: 09 jun. 2003. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/progacoes/ForumCompetitividade/doc/ForumGlossario.PDF>

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Micro, Pequenas e Médias Empresas: definições e estatísticas internacionais**. Acessado em: 11 abr. 2003. Disponível em: [www.mdic.gov.br/progacoes/MPMe/doc/defineMPE.PDF](http://www.mdic.gov.br/progacoes/MPMe/doc/defineMPE.PDF)

MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, Heloísa Camargos. MORAIS, José Mauro. **Compras governamentais: políticas e procedimentos na Organização Mundial de Comércio, União Européia, Nafta, Estados Unidos e Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Texto para Discussão n. 930. Brasília, dez. 2002. Acessado em: 11 fev. 2003. Disponível em [www.ipea.gov.br/pub/td/2002/td\\_0930.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2002/td_0930.pdf)

MORITZ, Ricardo. **Metodologia de cálculo e análise de revisão extraordinária das Tarifas de energia elétrica: um Enfoque no Equilíbrio Econômico-Financeiro dos Contratos de Concessão das Distribuidoras**. Dissertação de Mestrado. 2001. 185p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGE. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC.

MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Compras Eletrônicas no Setor Público: O Desafio da Mudança.** Acessado em: 05 jun. 2003. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/banner/conip.htm>

\_\_\_\_\_. **O Que é o Poder de compra.** Acessado em: 18 jul. 2003. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/progacoes/desenvolvimento/podercompra.html>

\_\_\_\_\_. **SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais: movimentação do cadastro de fornecedores, de preços e do catálogo de materiais e serviços.** Acessado em: 05 jun. 2003. Disponível em: [www.comprasnet.gov.br/publicacoes/manuais/](http://www.comprasnet.gov.br/publicacoes/manuais/)

\_\_\_\_\_. **Cartilha Avaliação de Conformidade.** 2002. Acessado em: 04 maio 2003. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/cartilha\\_aval\\_conf\\_231002.pdf](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/cartilha_aval_conf_231002.pdf)

NICOLSKI Roberto. **O debate sobre caminhos para inovação no II Enitec.** 2003. Acessado em: 21 set. 2003. Disponível em: <http://www.inovacao.unicamp.br/colunistas/colunistas-nicolski.shtml>

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília, MH comunicação, 1995.

PAVANI JÚNIOR, Orlando. **Qualidade Total - Mais uma alternativa de tecnologia de "management" ou uma filosofia que imita nosso "criador" em prol da perfeição integrada?** 2000. Acessado em: 17 mar. 2003. Disponível em: <http://www.gaussconsulting.com.br/>

PBQP-H. **Apresentação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional - PBQP-H.** Acessado em: 13 jan. 2003. Disponível em: [http://www.pbqp-h.gov.br/destaques/documentos/pbqp\\_h.ppt](http://www.pbqp-h.gov.br/destaques/documentos/pbqp_h.ppt)

PERROW, Charles B. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: 1981.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elisabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SANTANA, Jorge. Entrevista: **Estratégias para o Desenvolvimento de Sergipe.** Portal Qualidade Sergipe. Acessado em: 13 mar. 2002. Disponível em: <http://www.forum-se.org.br/interna.php?codigo=10&secao=1>

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas no mercado Nacional.** Acessado em: 20 maio 2003. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/ued/index.htm>.

SELA - El Sistema Económico Latinoamericano. 2000. **Desenvolvimento da cadeia de fornecimento metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas.** Acessado em: 18 dez. 2002. Disponível em: [http://sela2.sela.org/WM2/WM10.aspx?menu=1&url=](http://sela2.sela.org/WM2/WM10.aspx?menu=1&url=http://www.lanic.utexas.edu/~sela/AA0/ES/menu/ponencias.htm) <http://www.lanic.utexas.edu/~sela/AA0/ES/menu/ponencias.htm>

SENGE, Peter M. Pelo buraco da agulha. In: GIBSON, Rowan (ed.). **Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo.** São Paulo: Makron Books, 1998.

STARKEY, Ken. A estratégia como processo de aprendizado: introdução. In: STARKEY, Ken (ed.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

TAPSCOTT, Alex Lowy; TICOLL David. **Economia digital o que mudou nas empresas.** Exame Digest. Ano 5, n. 54. Portugal. Editora Abril. Endereço eletrônico: 1999[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed\\_abr/ed54te-ge1.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_abr/ed54te-ge1.html)

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.

\_\_\_\_\_. **Powershift: as mudanças do poder.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

VIEIRA, Luiz Cézare. **Democracia representativa em empresas do setor elétrico: um estudo de caso no período 1981-2000.** Dissertação de Mestrado. 2001. 185p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** In: CAMPOS, Edmundo (org). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Constituição Federal x Procedimentos de Compras x Complicadores

DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS	PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA	RESTRIÇÕES
<p><b>Constituição Federal:</b></p> <p>Art. 22, XXVII – competência privativa da União para legislar sobre normas de licitação e contratação (exemplos: modalidades, limites);</p> <p>Art. 37, XXI – exigência de processo de licitação (igualdade de condições e proposta mais vantajosa) para realização de contrato com a Administração Pública, direta ou indireta;</p>	<p>Requisição/autuação, arts. 7º., § 2º., 15, § 7º e 38 <i>caput</i>;</p> <p>As obras e serviços somente poderão ser aprovadas quando: houver aprovação de autoridade competente e disponibilidade para exame dos interessados; existência de previsão orçamentária; contemplação do que se espera da licitação no Plano Plurianual, art. 165, CF/88;</p> <p>Além da especificação completa do bem adquirido, tanto de qualidade como de quantidade, sem indicação de marca;</p> <p>O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado.</p>	<p>As exigências da Lei 8666/93 são no sentido de garantir o correto zelo pelo patrimônio público. Todavia, conforme o § 2º, do art. 173, da CF/88, as empresas públicas e as sociedades de economia mista não podem gozar de privilégios que não sejam extensivos ao setor privado. Contudo, o seu processo de compras deverá reger-se nos termos do § 1º, inciso III, deste mesmo art. 173, ou seja, licitação, observados os princípios de administração pública.</p> <p>Consequência: tais regramentos acabam por dificultar a concorrência da empresas estatais com as empresas privadas pelo seu engessamento, uma vez que concorrem num mercado altamente competitivo e com necessidade de respostas rápidas. Ademais, as pequenas e médias empresas fornecedoras acabam por serem prejudicadas, uma vez que se obrigam a formar cartéis a fim de terem alguma chance nas licitações.</p>

Quadro 08 - Constituição Federal x Procedimentos de Compras x Complicadores

Fonte: a partir da pesquisa

**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
<p><b>Lei 8.666/93:</b></p> <p><b>Princípios</b> – Art. 3º - Isonomia, legalidade e impessoalidade;</p>	Especificação /condições contratuais.	Especifica-se que a burocracia interna não é exigência da Lei de licitações, muito pelo contrário, só há obrigatoriedade no que tange as normas gerais*.
<p><b>Art. 20 e 21</b> - local e forma como devem ser publicados os avisos de licitação;</p>	- Pesquisa de mercado.	Em relação as análises efetuadas pelo Tribunal de Contas do Estado e seus eventuais complicadores, pode-se argumentar que pelo princípio constitucional da simetria o Tribunal de Contas do Estado deverá regular-se conforme os padrões do Tribunal de Contas da União. Neste Tribunal há entendimento de que os bens das sociedades de economia mista por serem de natureza privada não estão sujeitos ao crivo do TCU.

Quadro 09 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores

Fonte: a partir da pesquisa

**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
<p><b>Modalidades – Arts. 22 e 23 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- concorrência (qualquer interessados): obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00; compras e outros serviços acima de R\$ 650.000,00; publicação de avisos: 45 dias quando concorrência tiver por critério melhor técnica ou técnica e preço; 30 dias quando o critério for o menor preço;</li> <li>- tomada de preço (interessados devidamente cadastrados ou que o fizerem até o terceiro dia anterior ao das propostas) obras e serviços de engenharia até R\$ 1.500.000,00; compras e outros serviços até R\$ 650.000,00; publicação de avisos: 30 dias quando concorrência tiver por critério melhor técnica ou técnica e preço; 15 dias quando o critério for o menor preço;</li> <li>- convite (interessados ao ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, mínimo de três – demais se quiserem devem se manifestar até 48 horas antes da apresentação): obras e serviços de engenharia até R\$ 150.000,00; compras e outros serviços até R\$ 80.000,00; publicação de avisos; 5 dias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reserva de recursos;</li> <li>- Elaboração da minuta do edital, art. 40, o edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo de licitação, a menção de que será regida pela Lei 8.666/93, o local, dia e hora pra recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará o objeto da licitação, prazo e condições de assinatura do contrato, sanções no caso de inadimplemento; condições para participação na licitação, arts. 27 a 31, e a forma de apresentação das propostas; critérios para julgamento com disposições claras e objetivas; condições, prazo e limites de pagamento; bem como o critério para atualização financeira;</li> <li>- A Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada (art.41).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As normas internas sobre licitação, apresentam-se de forma anacrônica diante da alta competitividade oriunda da reestruturação do setor elétrico no Brasil. Razão pela qual, se faz mister o estudo de como flexibilizar tais normas com intenção de aumentar a competitividade, mas sem relegar os princípios da administração pública que garantem a preservação de seu patrimônio.</li> </ul>

Quadro 10 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)

Fonte: a partir da pesquisa

**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
-Registro de preço: Art. 15 (preferencialmente concorrência) deve ser regulamentado por decreto, modo pelo qual a Administração Pública efetua compras, interessados indicam valores dos bens, por quanto tempo são válidos esses valores, quantidades que podem oferecer;	- Assistência Jurídica – exame do edital, devem ser previamente examinadas e aprovadas as minutas de editais de licitação, os contratos, acordos, convênios ou ajustes, nos termos do § único, do art. 38	
- Registro cadastral: Art. 34 – órgão (ex.: SICAF) expede certificado de registro cadastral, válido por um ano, para obtê-lo o interessado deve atender exigências do Art. 27 (habilitação jurídica, qualificação técnica, econômica e financeira, regularidade fiscal, atender ao Art. 7º, XXXIII, da CF/88, ou seja, não contratação de menores de 18 anos em trabalho noturno e insalubre e qualquer trabalho para menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de 14 anos);	- No caso de aprovação do edital, dá-se o prosseguimento do feito com  a análise da autoridade competente para autorizar, caso contrário reinicia-se outro procedimento, arquivando-se este.	
- Comissão de licitação: Art. 51, três membros sendo dois servidores permanentes, existe responsabilidade solidária entre os membros, podem ser permanentes (membros permanecem por um ano, vedado a recondução da totalidade dos membros) ou especiais (para cada licitação especificamente)	- Fase interna: designação da comissão;  - Fase externa: publicação do edital/entrega do convite, qualquer alteração no edital exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original (§ 4º, art. 21).	

Quadro 11- Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)

Fonte: a partir da pesquisa



**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
- Habilitação: Art. 27 a 33 – habilitação jurídica (Art. 28), qualificação técnica (capacidade técnico-profissional, deve ser pessoal, o profissional é que deve ser detentor de responsabilidade técnica) (Art. 30), qualificação econômica e financeira (Art. 31), regularidade fiscal; deve também atender ao Art. 7º, XXXIII, da CF/88. Atenção ao Art. 32, § 1º (dispensa de documento no caso de convite) e Art. 33 (consórcio de empresas);	- Fase de habilitação: exige-se as documentações respectivas a habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira, regularidade fiscal e cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º, da CF/88.	
- Fases: art. 38 (edital, habilitação, julgamento, homologação e adjudicação);	- A inabilitação de algum dos licitantes importa preclusão do seu direito de participar das fases subsequentes (§ 4º, art. 41).	
- Edital: art.40 a 42 – funciona como lei entre administração e licitantes; impugnação: qualquer cidadão (até 5 dias úteis antes da data para abertura do envelope-habilitação, resposta da administração deve ser até 3 dias úteis) ou licitante (até 2º dia útil antes da data para abertura do envelope-habilitação); Art. 42: o edital, quando concorrência for de âmbito internacional, deverá ajustar-se às diretrizes de política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes;	- Publicação da decisão/observância dos prazos recursais (art. 109); - Prazo de 5 dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos caso de: habilitação ou inabilitação; julgamento das propostas (nestes dois primeiros casos o recurso possui efeito suspensivo da decisão impugnada) anulação ou revogação da licitação; indeferimento de pedido de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento; rescisão do contrato (art. 79, I); aplicação das penas de advertência suspensão temporária ou de multa.	- Muito embora os recursos dos licitantes façam parte de um procedimento vinculado e vise garantir a ampla defesa, acabam por atrasar o processamento das compras, comprometendo o prazo e a qualidade de obras e serviços. Sugestão: que seja feito previamente um planejamento da licitação em que seja englobado prazos maiores visando a ocorrência de eventuais recursos. Ou sendo, completamente inviável tal alargamento do prazo que seja enquadrado nas hipóteses de dispensa de licitação pela urgência do serviço.

Quadro 12 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)

Fonte: a partir da pesquisa

**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
<p>- Habilitação: condições do licitante para contratar com a administração; deve atender exigência do art. 27, envelope é aberto em sessão pública; ata da sessão deve ser assinada pelos licitantes e pela comissão; atenção ao art. 48, § 3º (licitação fracassada), quando todos os licitantes foram inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a Administração tem um poder-dever de fixar aos licitantes o prazo de 8 dias úteis para apresentação de nova documentação, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis;</p>	<p>- Na interposição do recurso os demais licitantes serão comunicados e poderão impugná-lo no prazo de 5 dias (§ 3º, art.109). O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão, no prazo de 5 dias, ou, nesse mesmo prazo, fazê-lo subir, devidamente informado, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 dias úteis, contado do recebimento do recurso, sob pena de responsabilidade (§ 4º, art. 109).</p>	
<p>- Julgamento: (classificação) podem ser utilizados os seguintes critérios (pela lei chamados de modalidades) que devem estar expressos no edital – Art. 45: técnica e preço, melhor técnica, menor preço, lance ou oferta . Atentar para o art. 46 (serviço de natureza intelectual); preço inexequível, art. 48, §§ 1º e 2, preço inferior a 70% do menor valor (média ou valor orçado pela administração), caso em que pode ser exigida garantia adicional quando valor global da proposta for inferior a 80% do menor valor (média ou valor orçado pela administração); atenção para o art. 48, § 3º (licitação fracassada); envelopes abertos da mesma forma que habilitação;</p>	<p>- Abertura das propostas /classificação /julgamento (arts. 43,44,45)</p> <p>- Publicação do julgamento e observância do prazo recursal (art.109, I, b e § 1º);</p> <p>- -Julgamento dos recursos/publicidade.</p>	

Quadro 13 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)

Fonte: a partir da pesquisa

**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
-Homologação: autoridade superior competente que determinou os trabalhos licitatórios, verifica se existe alguma ilegalidade que possa ocasionar anulação do processo;	- Não havendo recursos ou tendo eles sido devidamente apreciados a fase seguinte é a adjudicação e homologação;  A autoridade competente para aprovação do procedimento somente poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrente de fato superveniente devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificar tal conduta, devendo anulá-lo de ofício por ilegalidade ou provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado (arts. 38, VII, 43, VI e 49).	
- Adjudicação: objeto do contrato é atribuído ao vencedor; atenção ao art. 43, VI, embora na prática se faça diferente, o importante é o que a lei prescreve: homologação e adjudicação;	- Emissão de nota de empenho.	
- Contratação direta: excepcionalmente não se realiza licitação: - licitação dispensada (Art. 17); licitação dispensável - art. 24, não se faz licitação por conveniência ou oportunidade da administração, rol é taxativo, atenção aos incisos I e II (valor), IV (emergência ou calamidade) e V (licitação deserta);	- Celebração do contrato (que se regula conforme os preceitos de Direito Público e supletivamente pela teoria dos contratos privados), arts. 54 e ss.	

Quadro 14 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)

Fonte: a partir da pesquisa

**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
<p>- Licitação inexigível – art. 25 – licitação não é possível pois competição é inviável, rol é exemplificativo, atenção com serviço técnico especializado previsto no art. 13 da lei, para tornarem a licitação inexigível devem ser de natureza singular com profissionais ou empresas de notória especialização;</p>	<p>- Controle de qualidade no recebimento dos bens ou serviços contratados por uma comissão de no mínimo 3 membros (art. 15, § 8º, 73);</p> <p>- Não estando de acordo com o contrato toma-se providências junto ao contratado, podendo este ser rejeitado no todo ou em parte (art.76).</p>	<p>- Em muitas ocasiões as licitantes usam atestados e testes inidôneos. Daí surge a seguinte ingerência: o fato de serem detectados os problemas de qualidade somente após os testes de recebimento, inviabilizando desta forma a licitação ora realizada devido ao esgotamento dos prazos. Gerando com isto enorme perda de tempo e, muitas vezes, rescisão de contratos, além do mal atendimento ao cliente.</p>
<p>- Anulação e revogação: art. 49 – desde que haja motivo suficiente que justifique a conveniência e oportunidade para a administração revogar determinada licitação, gerando daí dever de indenizar quem com ela contratou ou anular quando houver alguma ilegalidade, nesta situação não há direito a indenização.</p>	<p>- Contrato não cumprido – rescisão (arts. 77, 78)</p>	
<p>- Garantia: art. 56, a exigência da garantia deve estar prevista no edital, mas a modalidade quem escolhe é o licitante, pode ser: caução (dinheiro ou título da dívida), seguro-garantia, fiança bancária.</p>	<p>- Contrato cumprido – liquidação/pagamento (art. 5º)</p>	

Quadro 15 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)

Fonte: a partir da pesquisa

**Anexo 2 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)**

<b>DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA EMPRESA ALFA</b>	<b>RESTRIÇÕES</b>
- Recursos – art. 109, com efeito suspensivo no caso de recurso contra habilitação ou inabilitação e julgamento de proposta, além de, na falta de recurso disposto na legislação de licitação, o Mandado de Segurança (Lei 1533/51).	- Arquivamento do procedimento licitatório	

Quadro 16 - Lei 8.666/93 x Procedimentos de Compras x Complicadores (continuação)

Fonte: a partir da pesquisa